

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Efektivita nástrojů náborových kampaní dělnických profesí ve vybraném podniku

Effectiveness of Tools for Recruitment Campaigns of Workers' Professions
in a Selected Company

Student:

Bc. Jakub Drábek

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Blanka Poczatková, Ph.D., MBA

Ostrava 2019

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jakub Drábek**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku

Téma: Efektivita nástrojů náborových kampaní dělnických profesí ve vybraném
podniku
Effectiveness of Tools for Recruitment Campaigns of Workers'
Professions in a Selected Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Popis nástrojů náborových kampaní
 3. Charakteristika společnosti
 4. Zhodnocení efektivity nástrojů náborových kampaní
 5. Syntéza a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael. *A handbook of human resource management practice*. 10th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN 07-4944-631-5.
- BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Blanka Pocztaková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 26.04.2019



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Čestné prohlášení o vypracování práce

Prohlašuji, že jsem celou svou diplomovou práci vypracoval samostatně a uvedl jsem v ní všechny použité zdroje v souladu s právními předpisy i vnitřními předpisy a směrnicemi Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava.

V Ostravě dne: 18. 4. 2019


.....

Bc. Jakub Drábek

Poděkování

Mé poděkování patří paní Ing. Blance Poczatkové, Ph.D, MBA, za její odborné vedení, cenné rady a pomoc při zpracování diplomové práce.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Popis nástrojů náborových kampaní	7
2.1	Vymezení základních pojmů	7
2.1.1	Lidské zdroje.....	7
2.1.2	Řízení lidských zdrojů	7
2.1.3	Intelektuální a lidský kapitál.....	8
2.1.4	Personální strategie	10
2.1.5	Personální politika	10
2.1.6	Personální plánování.....	11
2.1.7	Personální marketing	13
2.2	Získávání a výběr zaměstnanců	14
2.2.1	Trh práce	18
2.2.2	Výběr zaměstnanců.....	20
2.3	Nábor zaměstnanců.....	22
2.3.1	Politiky náboru.....	23
2.4	Nástroje náborových kampaní	24
2.4.1	Personální anamnéza.....	24
2.4.2	Výběrový pohovor	26
2.4.3	Testy odborné způsobilosti	28
2.4.4	Psychologické testování.....	29
2.4.5	Assessment centrum	30
2.4.6	Reference	32
2.5	Metoda ROI	32
3	Charakteristika společnosti	33
3.1	Základní údaje	33
3.1.1	Historie společnosti.....	34
3.1.2	Předmět podnikání	34
3.2	Podniková struktura.....	34

3.2.1	Odborová organizace	35
3.3	Podnikatelské prostředí společnosti.....	35
3.3.1	Vývoj nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji.....	36
4	Zhodnocení efektivit nástrojů náborových kampaní.....	39
4.1	Náborové kampaně	39
4.1.1	První náborová kampaň	50
4.1.2	Druhá náborová kampaň	51
4.1.3	Kalkulace náborových kampaní.....	53
4.1.4	Referenční program	54
4.1.5	Výpočet ROI u náborových kampaní	54
5	Syntéza a doporučení	56
5.1	Návrh náborové kampaně při určeném budgetu.....	57
5.2	Zefektivnění náborových kampaní	63
5.2.1	Railreklama	65
6	Závěr	67
	Seznam použité literatury	69
	Seznam zkratk.....	72
	Seznam obrázků a tabulek	
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Nedílnou součástí každé společnosti jsou lidské zdroje a s tím související úkol jejich výběru. V dnešní době při velmi nízké nezaměstnanosti je obtížné najít vhodné kandidáty. Cílem každé společnosti je dosahovat zisku, získávání zákazníků a stability na trhu. To závisí na tom, jaké zaměstnance společnost zaměstnává. Zaměstnanci bývají vnímáni jako potenciální konkurenční výhoda, a proto je vyžadována větší pozornost při získávání a výběru nových pracovníků.

Téma, které bylo zvoleno, je v poslední době velmi ožehavé. A to díky nízké nezaměstnanosti v celé České republice. Proto je důležité najít nástroje, které by pomohly s náborem nových zaměstnanců. Cíl práce spočívá ve vyhodnocení efektivit jednotlivých kampaní a určení, která z nich je nejefektivnější. Dílčím cílem je zhodnocení důležitých náborových ukazatelů, jakými jsou věk a vzdělání. Věk uchazečů bude porovnán s věkem stávajících zaměstnanců ve společnosti. Zároveň bude vypočítáno ROI náborových kampaní, které slouží k posouzení návratnosti investic. Konečným cílem je určení, které nástroje bude nejlepší využít podle požadovaného peněžního rozpočtu. Metody, které zde budou použity, jsou metody pro výpočet celkového počtu uchazečů a vyhodnocení, které se nejvíce osvědčily a které naopak nepoužívat pro další roky. Zároveň bude dán podnět k novým zdrojům náboru.

V první kapitole jsou popsána teoretická východiska k dané problematice, která je v této práci řešena. Z poznatků, které byly čerpány z odborné literatury, jak české, tak také zahraniční jsou vymezeny základní pojmy. Řízení lidských zdrojů, personální strategie, personální politika, personální marketing, personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců a v neposlední řadě nábor zaměstnanců. Následně jsou zde popsány nástroje náborových kampaní, které slouží k posouzení vhodnosti kandidáta při výběrovém řízení.

Druhá kapitola zmiňuje společnost, kde se náborové kampaně konaly. Základní údaje o společnosti, její historii a předmět podnikání. Dále je zde popsána podniková struktura a chování společnosti vzhledem k odborové organizaci, která ve společnosti působí. Posléze je vymezeno podnikatelské prostředí, včetně současného vývoje nezaměstnanosti a počtu volných pracovních míst na jednoho uchazeče v kraji, kde společnost působí. Samotná společnost chtěla zůstat v anonymitě kvůli citlivosti dat, které by se daly zneužít, a proto se jedná pouze o základní informace, které jsou veřejně dohledatelné.

Třetí kapitola obsahuje popis jednotlivých nástrojů náborových kampaní. Nástroje použité v průběhu náborových kampaní jsou vypsány a zhodnoceny. Zanalyzuje se počet lidí, kteří se ucházeli o pracovní místa. Zároveň z výsledků je posouzeno, kde by společnost mohla zacílit, aby byla v dalších letech efektivnější. Současně jsou zkoumány i další důležité ukazatele, které slouží k posouzení efektivnosti těchto kampaní.

Ve čtvrté kapitole je vytvořen celkový souhrn a následné vyhodnocení, která z variant je pro společnost nejvýhodnější. S vyhodnocením souvisí i navržení rozpočtu a jednotlivých položek, které lze použít v následujících letech při nutnosti náboru nových zaměstnanců. Jsou navrženy další možnosti efektivního inzerování náborových kampaní, které by mohly přilákat jinou sortu lidí a zároveň docílit zvýšení povědomí u mladých lidí, kteří budou mít zájem pracovat v průmyslovém podniku.

Závěrem jsou shrnuty všechny zkoumané nástroje v diplomové práci, vyhodnoceno, co v jednotlivých kampaních probíhalo a s čím se společnost musela potýkat. V poslední části jsou přílohy, které se pojí s tématem práce a současně také s náborovou kampaní celkově.

2 Popis nástrojů náborových kampaní

Tato část bude zaměřena na teoretická východiska práce. Podrobně bude rozebrána oblast lidských zdrojů a jejich řízení. Jsou zde vymezeny základní pojmy týkající se dané problematiky. Armstrong (2007) definuje pravidlo, které tvrdí, že získání potřebného počtu kvalitních zaměstnanců, který je potřebný, lze docílit pomocí minimálních nákladů.

2.1 Vymezení základních pojmů

Podkapitola zaměřená na objasnění základních pojmů, které jsou důležité k objasnění teoretického základu k tématu této práce.

2.1.1 Lidské zdroje

Fungování podniku závisí na propojování a využívání všech zdrojů, které vlastní. Zdroje mohou být lidské, informační, materiální nebo finanční. Mezi nejdůležitější se řadí zdroje lidské, jelikož umožňují efektivně využívat i ostatní zdroje. Lidské zdroje jsou hodnoceny zejména podle svých znalostí, dovedností a schopností. Zajišťují řízení a organizaci lidí ve společnosti (Koubek, 2015).

2.1.2 Řízení lidských zdrojů

Původní pojem personální řízení byl postupně nahrazen pojmem řízení lidských zdrojů v případě procesů, které souvisí s řízením lidí ve společnosti. Řízení lidských zdrojů lze definovat jako „*Strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“ (Armstrong, 2007, s. 24)

Koubek (2015) tvrdí, že rozdíl mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením spočívá ve strategickém přístupu k personálním činnostem. Konkrétně klade důraz na dlouhodobé cíle podniku a také na dlouhodobé dopady v rozhodování v personalistice.

Řízení lidských zdrojů je výkonnou částí práce personálního útvaru a je spjato s procesem řízení. Podle Koubek (2015) personální útvar představuje specializované pracoviště, které se zabývá řízením lidských zdrojů. Náplní práce personálního útvaru je zajistit odborné, poradenské, metodologické, kontrolní, organizační a usměrňovací činnosti personalistiky a zároveň také zabezpečit služby pro zaměstnance. Činnost, kterou dále

vykonává je koordinace a organizace personální činnosti. Tyto činnosti jsou navzájem propojeny a jejich realizace je částečně závislá také na realizaci činnosti předchozí a dohromady tvoří systém.

Řízení lidských zdrojů zabezpečují zpravidla majitelé, vrcholoví manažeři, personalista, či personální útvar. Zásadní rozhodnutí při řízení se určí podle velikosti organizace, organizační struktury, vedení podniku, kultury uvnitř podniku nebo podle specifických podmínek podniku. U mikropodniků se využívá při řízení lidských zdrojů varianta, kdy vše vede majitel firmy. U středních a větších podniků je to personální útvar, přičemž u velkých podniků se dělí na několik oddělení (Bláha, 2013).

2.1.3 Intelektuální a lidský kapitál

„Intelektuální kapitál je tvořen zásobami a toky znalostí, dovedností a schopností, které jsou organizaci k dispozici a které přispívají k procesům vytvářejícím hodnotu. Jde vlastně o nehmotné zdroje, které – společně s hmotnými zdroji (peníze a hmotné jmění) – tvoří tržní nebo celkovou hodnotu organizace.“ (Koubek, 2015, s. 27)

Intelektuální kapitál je tvořen třemi složkami:

1. Lidský kapitál – schopnosti, znalosti a dovednosti zaměstnanců společnosti.
2. Společenský kapitál – zásoby a toky znalostí, které vyplývají ze sítě vztahů uvnitř i vně společnosti.
3. Organizační kapitál (strukturální kapitál) – institucionalizované znalosti patřící společnosti, bývají uloženy v databázích a manuálech (Koubek, 2015).

Koubek (2015) tvrdí, že pojem intelektuální kapitál značí, že primární význam mají jednotliví zaměstnanci společnosti. Samotní zaměstnanci vytvářejí, užívají a uchovávají znalosti a osvojují si dovednosti a schopnosti. Samotné znalosti jsou rozšiřovány a obohaceny kooperací mezi nimi a taktéž kooperací s lidmi z ostatních organizací, ve významu předávání svých znalostí, zkušeností a dovedností za účelem vytvoření institucionalizovaných znalostí organizace.

Lidský kapitál představuje nejvýznamnější složku intelektuálního kapitálu, zároveň se shoduje s faktem, který se v poslední době rozmáhá a to, že lidské zdroje jsou ústředním bohatstvím organizace. Postupem času se upustilo od chápání lidí jako nákladové složky a přešlo se k chápání jako k aktivu organizace. To vše je spojeno s myšlenkou investování do

lidí a investování do lidského kapitálu. Efekt, který může tato investice přinést je pro zaměstnavatele značný, ať už se jedná o zlepšení výkonu, flexibility, či produktivity, až přes schopnosti inovací. Vše vyplývá z rozšiřování kvalifikačního vzdělání a z rostoucí úrovně schopností a znalostí. Důležitý je také ovšem zájem pracovníků investovat do svých schopností, znalostí a dovedností, jelikož to pro ně může mít přidanou hodnotu v podobě vyššího příjmu, větší spokojenosti s prací a možnosti kariérního růstu (Koubek, 2015).

„Řízení talentů znamená používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti a bude potřebovat i v budoucnosti. Cílem je zajistit tok talentů a uvědomovat si, že talenty jsou hlavním zdrojem organizace.“ (Koubek, 2015, s. 29)

Učení se

Dle Armstrong (2007, s. 478) lze tomuto pojmu rozumět z několika pohledů. Jedním z nich je, že učení může být definováno jako proces „*zvyšování schopnosti člověka konat*“. Je nutné rozlišovat také rozdíl mezi učením a vzděláváním. Za učení se považuje proces, kdy osoba získává nově nabyté schopnosti, dovednosti a znalosti, kdežto vzdělávání je způsob, jak organizace podporuje učení. Bláha (2013) považuje učení za proces změny chování, vědění a prožívání, který je důsledkem činností nebo nabytých zkušeností člověka.

Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání je nepřetržitý proces, kdy daná osoba získává a prohlubuje schopnosti, dovednosti, znalosti a postoje, čímž se připravuje na náročnější a odpovědnější úkoly. Cílem vzdělávání je mít kvalifikované, schopné a vzdělané lidi, kteří budou potřební k uspokojení potřeb organizace. K tomuto cíli je potřeba zajistit, aby lidé byli ochotní se vzdělávat, byli schopni pracovat a chápali, co se po nich chce, byli schopni převzít odpovědnost za své vzdělání a plně využívat všechny zdroje vzdělání, včetně vedení a rad ze strany svých liniových manažerů (Armstrong, 2007).

Rozvoj je vývojový proces, kterým vybraná osoba progresivně postupuje ze současného stavu schopností a znalostí ke stavu budoucímu. Budoucí stav znamená vyšší úroveň schopností, znalostí a dovedností. Vzdělávací aktivity se netýkají pouze zlepšování výkonu na současném pracovním místě, ale počítá i s možným budoucím posunem. Výsledky tohoto rozvoje se vytvářejí nebo vyvíjejí během času a bývají dlouhodobé (Armstrong, 2007).

2.1.4 Personální strategie

Podle Kocianová (2010) se personální strategií rozumí strategie, která je podstatná k dosažení dlouhodobých a komplexních cílů organizace v oblasti personalistiky. Vytvoření strategie souvisí s podnikovým strategickým plánem, což značí, že by měly být tvořeny souběžně a na dobu tří až pěti let. Na tvorbě se podílí vedoucí pracovníci s ohledem na vnější vlivy ekonomického prostředí, za ty kupříkladu můžeme považovat vývoj na trhu práce, změny v legislativě a politice zaměstnanosti, demografický vývoj, technické a technologické změny, sociální a kulturní vlivy. Tyto vnější vlivy působí rozdílně, a to s ohledem na podmínky, jenž panují uvnitř organizace. Řadíme mezi ně ekonomickou situaci organizace, její charakter činnosti, velikost a také profesní a kvalifikační strukturu zaměstnanců.

Abychom byli schopni vytvořit správnou strategii je potřeba si stanovit podstatné cíle, kterých chce podnik dosáhnout díky personálnímu řízení, jaké kroky podniknout, jaké prostředky použít a v neposlední řadě využití lidského potenciálu podniku a tím získat konkurenční výhodu. Úspěšná personální strategie je závislá na přípravě strategie, včetně časového harmonogramu a určení bodů, které je nutno splnit. Při realizaci je stěžejní vytvořit managementem takové prostředí, kde bude strategie přijata zaměstnanci a zároveň by se měla stát motivačním nástrojem (d'Ambrosiová, 2011). Vazba mezi firemní a personální strategií je znázorněna v obrázku 2.1.



Obr. 2.1: Personální strategie (Zdroj: RETEL.cz – TREXIMA)

2.1.5 Personální politika

Personální politika vychází z existující personální strategie a jedná se o soubor pravidel a zásad, které jsou uplatňovány při personálním řízení. Měla by odrážet a zároveň podporovat hodnoty organizace. Tento pojem lze chápat dvěma způsoby:

1. Systém relativně stabilních zásad, kterými se subjekt personální politiky řídí (organizace, personální útvar nebo vedení organizace), dotýkají se přímo nebo nepřímo oblasti práce a lidského činitele.
2. Soubor opatření, pomocí kterých subjekt personální politiky ovlivňuje oblast práce a lidského činitele, usměrňuje jednání a chování lidí, aby bylo dosaženo efektivního plnění záměrů a úkolů organizace (Koubek, 2015).

Podle Kociánová (2010) personální politika pomáhá k budování vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a bere ohled, jak na zájmy podniku, tak také na zaměstnance. Musí být srozumitelná, přijatelná a zformulovaná tak, aby dodržovala platné zákony a předpisy, které souvisejí s lidskými právy. Personální politika je složena z dílčích politik týkajících se oblasti personálního řízení. Konkrétně politika vzdělání a rozvoje zaměstnanců, politika související s pracovní činností zaměstnanců, politika odměňování, politika uvolňování zaměstnanců, sociální politika a politika rozmísťování zaměstnanců.

2.1.6 Personální plánování

Personální plánování je nepřetržitý proces, skládající se z několika fází. První fází je neustálý monitoring prostředí, zdrojů a podmínek. Druhá fáze je vyhodnocení monitoringu a zpracování výsledků pro předpověď budoucího stavu. Poslední fází se rozumí návrh opatření, postupné zařazování návrhů do provozu a následná kontrola (Hroník, 2007).

Podle Hroník (2007) je úlohou plánování lidských zdrojů zajistit potřebnou pracovní sílu, která je nutná k zajištění úkolů ve společnosti. Nutností je zavčas rozpoznat a předpovídat potřebu pracovní síly a pokusit se zajistit zdroje potřeb. Za cíl personálního plánování je považováno zamezení obsazování volných pracovních míst v časové tísní a zajistit dostatek času pro konsolidaci požadavků na pracovní pozici. Výhodou je mít požadavky sepsány dříve, než samotná pozice bude uvolněna.

U malých organizací vykonává personální práci vrcholový manažer, či majitel. Naopak u velkých organizací se o tuto práci starají personalisté nebo personální útvar. Důkazem vykonání kvalitní práce personalistou bývá snížení absence a fluktuace zaměstnanců a zvýšená výkonnost pracovníků organizace (Hroník, 2007).

Volné pracovní místo

Zákon o zaměstnanosti definuje v paragrafu 35 volné pracovní místo jako uvolněné, či nově vytvořené pracovní místo, na které zaměstnavatel plánuje dosadit zaměstnance nebo jej hodlá dočasně obsadit zaměstnanci z agentury práce (Steinichová, 2004).

Steinichová (2004) popisuje volné pracovní místo jako místo, na které chce zaměstnavatel dosadit nového pracovníka, a to dvěma způsoby, buď jako vlastního zaměstnance navázáním pracovněprávního vztahu, pomocí pracovního poměru, dohodou o pracovní činnosti nebo dohodou o provedení práce. Druhou variantou je dosadit dočasného zaměstnance přes agenturu práce. Zaměstnavatel smí mít předem vybraného vhodného kandidáta, avšak toto pracovní místo nelze považovat za volné, i když nebylo z různých důvodů obsazeno.

Plánování obsazení místa

Podle Koubek (2015) personální plánování vychází z dlouhodobých plánů organizace, to znamená být seznámen a respektovat předem stanovené strategické plány organizace. Závisí na kvalitě prognózované potřeby pracovních sil a zdrojů pracovních sil.

Předpověď potřeby pracovní síly vychází ze znalostí:

- zaměření činnosti organizace a jejich změny,
- současné situace na trhu,
- vývoje technologií,
- demografické struktury pracujících v organizaci,
- mobility zaměstnanců a odchodech.

Předpověď potřeby pracovních sil dává potřebné informace o plánovaných úkolech organizace, pomocí které lze odhadnout celkovou potřebu lidských zdrojů v budoucnu.

Informace potřebné k prognózování zdrojů pracovních sil:

- současné využití pracovních sil a případné úspory,
- vykonávaná profese a kvalifikační struktura pracovníků,
- populační vývoj ve státě,
- situace na trhu práce,

- oblast vzdělávání lidí (Koubek, 2015).

Předpověď zdrojů pracovních sil dává podklad k zjištění existujících vnitřních zdrojů pracovní síly. Srovnáním potřeby pracovníků a existujících vnitřních zdrojů pracovní síly dojde k výslednému odhadu čisté potřeby lidských zdrojů. Na základě tohoto srovnání personální útvar může zpracovat plány personální činnosti zajišťující plynulý chod organizace (Koubek, 2015).

2.1.7 Personální marketing

Koubek (2015) popisuje personální marketing jako použití marketingových postupů v personální oblasti, přesněji v procesu zefektivnění získávání zaměstnanců. Důvodem využití je propagace dobré pověsti zaměstnavatele a zvýšení povědomí o kvalitě organizace. V užším pojetí personální marketing může být chápán jako dlouhodobé získávání lidských zdrojů z externího trhu práce, a to pomoci pozitivního image a dobré pověsti organizace. V širším pojetí je personální marketing souhrn opatření sloužící ke zvýšení stabilizace a udržení stávajících pracovníků. Řeší problém pracovní motivace a vedení pracovníků, personální rozvoj a odměňování a péče o zaměstnance.

Kocianová (2010) tvrdí, že personální marketing může být někdy chápán jako ekvivalent pro získání pracovníků. Avšak může mít i širší význam, a to jako nástroj formování personálu organizace, jak z hlediska získávání nových pracovníků, tak také z hlediska stabilizace stávajících zaměstnanců v organizaci. Stabilizace značí, i analýzu fluktuace pracovníků v organizaci. Králíková (2011) poznamenává, že žádný zaměstnavatel není schopen bez systematického personálního marketingu zůstat konkurenceschopným a úspěšným, jak v dnešní době, tak v dlouhodobém horizontu.

Personální marketing jako samostatná oblast personální činnosti vznikl vyčleněním z personálního managementu. Podnětem pro vznik byla jednoduchá inzerce, která nestačila k vyhledávání a získávání pracovních sil a také převažující nabídka pracovních míst na trhu práce. Nedostatek adekvátní pracovní síly zapříčinil potřebu uplatnit aktivní přístup v hledání, získávání, přesvědčování a motivování potenciálních uchazečů, aby si vybrali nabízené pracovní místo organizace (Klimentová, 2008).

Antošová (2005) pojímá personální marketing jako průběžné provádění průzkumu trhu. Stěžejním bodem je zaměření na konkrétní segment trhu práce a díky tomu se stát

nejvyhledávanějším zaměstnavatelem pro tento segment. Výhody jsou shledány ve zrychlení, zlevnění a usnadnění obsazování pracovních míst a také stabilizace stávajících zaměstnanců. Důležité je, aby personální marketing odpovídal firemní kultuře, firemní komunikaci a personální politice společnosti. Personální marketing cílí na pracovníky, kteří míří do zahraničí za prací. Snaží se je přesvědčit, že jsou pro ni vhodní, mohou je zaměstnat, a tím se vyhnout zaměstnání v zahraničí. Využívá se standardních marketingových nástrojů, tzv. marketingový mix neboli koncepce 4P. V personálním marketingu vypadá následovně:

- PRODUCT – pracovní pozice, kterou společnost nabízí,
- PLACE – místo, kde se práce vykonává,
- PRICE – mzda a motivace,
- PROMOTION – jak se prezentuje pracovní nabídka (Antošová, 2005).

d'Ambrosiová (2011) tvrdí, že hlavními přínosy a důvody personálního marketingu jsou zajištění dlouhodobé konkurenceschopnosti společnosti na trhu s ohledem na kvalitu a stabilitu lidských zdrojů. Přínosem je dosažení vyšší míry angažovanosti zaměstnanců a z toho vyplývající následná motivace ke zvýšení produktivity práce. To vede k vyšší ziskovosti firemních aktivit, vyšší retenci zaměstnanců vzhledem k nižší fluktuaci a minimální ztrátě zaměstnanců, díky udržení stávajících zaměstnanců. Díky využití personálního marketingu lze ušetřit dodatečné náklady na výběrové řízení. Vede ke zlepšení firemní atmosféry, zaměstnaneckých vztahů a komunikaci uvnitř společnosti, to vše značí silnou značku zaměstnavatele a dobrou image podniku na trhu práce.

2.2 Získávání a výběr zaměstnanců

Podstata získání a výběru zaměstnance by měla spočívat ve vynaložení co nejmenších nákladů na požadované množství a kvalitu pracovníků. Výběr by měl probíhat ve třech fázích:

1. Definice požadavků – specifikace a popisy pracovních míst, stanovení podmínek a požadavků zaměstnání.
2. Přilákání uchazečů – zjištění a vyhodnocení zdrojů, odkud je možné získat zaměstnance, zkoumá se uvnitř i vně společnosti, využití inzerce nebo prostřednictvím agentur práce.
3. Vybírání uchazečů – sumarizace a vyhodnocení žádostí, pozvání na pohovor, testy dovedností a schopností, využití assessment center, nabídka zaměstnání danému uchazeči a samotná příprava pracovní smlouvy (Bláha, 2013).

K tomu, aby proces získávání a výběru zaměstnanců byl účelný a zároveň efektivní, je potřeba perfektní znalost potřeb a povahy pracovních pozic. Toho lze docílit za pomoci analýzy pracovních míst společně s personálním plánováním, kdy výstupem je, jak samotné plánování, tak také předvídání tvorby pracovních míst a jejich uvolňování (Koubek, 2015).

Definice požadavků

Před započítáním procesu získávání zaměstnanců je nutné jasně definovat počet a kategorii lidí, které jsou odvozeny z personálního plánu a jsou potřebné k plynulému chodu organizace. Základní informace k vytvoření nabídky lze najít v popisech rolí a specifikacích pracovních míst. V nich se nachází požadavky na vzdělání a praxi, schopnosti a dovednosti, které tvoří základní kritéria posuzování vhodnosti kandidáta při výběrovém řízení (Armstrong, 2007).

Dle Koubek (2015) popisy rolí a specifikace pracovních míst bývají rozsáhlé, a proto není zcela reálné poskytnout uchazečům celkový výčet všech požadovaných charakteristik. Velké množství charakteristik může znamenat, že poměrně velký počet kandidátů by tyto obsáhlé požadavky mohly odradit a zároveň by se zvýšily náklady na samotné získávání potřebných zaměstnanců.

Podle specifikace požadavků na pracovníka, jinak řečeno specifikace pracovního místa, lze seřadit požadavky podle několika bodů sloužících k výběru vhodných zaměstnanců. Podle Armstrong (2007) základní body tvoří:

- **Odborné schopnosti** – co by daný jedinec měl znát a být schopen vykonávat při výkonu příslušné role včetně požadovaných dovedností a vloh.
- **Požadavky na chování a postoje** – typy chování potřebné k úspěšnému výkonu role budou v souladu se základními hodnotami a schopnostmi organizace. Důležité je vybírat zaměstnance tak, aby odpovídali kultuře organizace. Současně je potřeba zahrnout informaci, která se týká konkrétní role, a která by měla být vytvořena dle analýzy charakteristik zaměstnanců, kteří vykonávají tuto roli efektivně.
- **Odborná příprava a výcvik** – požadovaná odbornost, vzdělání, povolání nebo výcvik, které by měl uchazeč naplňovat.
- **Zkušenosti a praxe** – především stejný obor nebo podobná organizace, dosud vykonávané činnosti a jejich úspěch, což by předznamenalo možný budoucí úspěch vykonávání práce.

- **Zvláštní požadavky** – úlohou zaměstnance na pracovním místě je uspět v daných oblastech, může se jednat o nacházení nových trhů a zákazníků, zlepšování prodeje nebo zavádění nových systémů.
- **Vhodnost pro organizaci** – podniková kultura (formální a neformální) a schopnost uchazečů se přizpůsobit a pracovat v ní.
- **Další požadavky** – neobvyklá pracovní doba, cestování, pobyt mimo bydliště pracovníka, proměnlivé pracoviště a podobně.
- **Možnost splnit očekávání uchazeče** – do jaké míry je organizace schopna splnit očekávání uchazečů v oblasti kariéry, vzdělávání, jistoty zaměstnání.

Důležitým aspektem pracovníka je jeho chování a postoj, jelikož shoda mezi těmito charakteristikami a firemními hodnotami, chováním nebo postoji současných zaměstnanců, může znamenat pozitivní vliv na jeho začlenění do kolektivu a na jeho efektivitu práce. To je jeden z důvodů, proč podle Armstrong (2007) jsou chování a postoj uchazeče hlavními body pro strukturovaný pohovor.

Koubek (2015) rozdělil jednotlivé požadavky do kategorií dle důležitosti pro vykonávání pracovní pozice. Tyto požadavky jsou:

1. **nezbytné** – bývají podmínkou, zda je pracovník schopen vykonávat práci na obsazeném pracovním místě (nelze z nich slevit),
2. **žádoucí** – nebývají podmínkou, nejsou nutné pro přijetí pracovníka na pracovní místo, ale podporují dobrý výkon práce, pracovníka lze připravit výcvikem nebo vzděláním organizovaným zaměstnavatelem,
3. **vítané** – nebývají podmínkou, přispívají k větší flexibilitě pracovníka, a tím se zvyšuje jeho využitelnost v organizaci,
4. **okrajové** – nebývají nezbytně nutné pro výkon práce, lze je zajistit jinak.

Nebezpečí, které v této fázi může nastat a je důležité se mu vyhnout, bývá nadhodnocení požadavků na kvalifikaci a schopnosti. Přehnaně vysoké nároky na uchazeče mohou znamenat zvyšující se problémy k jejich získání. Zároveň to dává pocit nespokojenosti mezi již přijatými uchazeči, jelikož ti mohou mít pocit, že jejich schopnosti a talent nejsou dostatečně využity. Na druhou stranu problém může nastat také při podhodnocení požadavků, kdy nebezpečí hrozí ve vybrání uchazeče, který nebude zvládat přidělené pracovní úkoly (Armstrong, 2007).

Přilákání uchazečů

Dle Dvořáková (2012) po vyhotovení popisu a specifikace pracovního místa je za potřebí se rozhodnout, zda organizace využije pracovních sil z vnitřních zdrojů nebo se naopak rozhodne pro zdroje vnější a jaké metody k tomu využije. S tím souvisí zpracování časového plánu získání a výběru pracovníka a následný odhad nákladů. U externích pracovníků je potřeba zvážit termín zveřejnění nabídky místa, ukončení žádostí, výběrové řízení, oznámení výsledku těchto výběrových řízení, datum nástupu do zaměstnání a v neposlední řadě také délku zkušební doby.

Popis pracovní pozice a náplň práce musí být připraveny tak, aby dokázaly přilákat nové uchazeče o tuto pozici. Vše je obsaženo v nabídce zaměstnání, v které by měl být název pracovní pozice, popis činností, povinnosti a odpovědnosti, kvalifikace, praxe, požadavky na vzdělání, zkušenosti a potřebné osobní vlastnosti uchazeče. Nezbytné je také zveřejnit pracovní podmínky, za kterých se bude práce vykonávat, nabízené možnosti dalšího vzdělání a rozvoje zaměstnance (Antošová, 2005).

Dle Armstrong (2007) mezi nejobvyklejší zdroje přilákání uchazečů patří inzerování. Ovšem existuje několik druhů získání nových zaměstnanců a je třeba zvážit i jiné způsoby podle kritérií. Jsou jimi klíčové náklady, rychlost a pravděpodobnost získání uchazečů. Hlavním cílem při inzerování je upoutat pozornost potenciálních zájemců a být odlišný od konkurence. To zahrnuje vytvořit a udržet zájem u lidí, aby byli ochotni přečíst inzerát až do konce a vyvolat dostatečnou reakci od vhodných uchazečů.

Hlavní výhodou u inzerce je zahrnutí velkého okruhu lidí, kteří získají povědomí o inzerátu za krátkou dobu, nevýhoda může být spatřena v poměrně vyšší ceně. To může vyvolat snahu o snížení ceny, která je dosažena tím, že se zkrátí nebo zmenší její obsah, což v důsledku znamená snížení efektivity (Koubek, 2015).

Další možnou variantou je využití vývěsky, což je nenákladná metoda získávání pracovníků. Nevýhodou je zprostředkování informací omezenému množství lidí, tudíž nízkou pravděpodobnost získání dostatečně kvalifikovaných odborníků (Koubek, 2015).

E-recruitment je metodou, která poskytuje velké množství informací potenciálním uchazečům, šetří náklady a zároveň je možné ji stále aktualizovat. Pro společnost je naopak nevýhoda v tom, že se musí přebírat velkým počtem uchazečů. Všechny relevantní informace

týkající se pracovních nabídek jsou zveřejňovány na vlastních webových stránkách společnosti, na personálních serverech, případně na stránkách médií, kde probíhá inzerce volných pracovních míst (Armstrong, 2007).

Vybírání uchazečů

Po stanovení kritérií potřebných k výběru uchazečů, následuje třídění žádostí a životopisů všech účastníků. Poté, co jsou životopisy vyselektovány podle odpovídajících požadavků, navazuje proces dalších výběrových metod. Těmi mohou být výběrové pohovory, testování pracovní způsobilosti, hodnocení uchazečů, či samotné assessment centrum. Zpravidla se postupuje od nejjednodušších metod, až k těm nejsložitějším a finančně náročnějším metodám (Armstrong, 2007).

2.2.1 Trh práce

Získat zaměstnance lze dvěma způsoby, a to buď na vnějším, nebo na vnitřním trhu práce. Personalista může pomocí analýzy vnějšího trhu podložit úvahy o využití lidských zdrojů ve společnosti. Prostřednictvím analýzy spádového území dojížděky do zaměstnání lze zjistit údaje o profesní, demografické, či kvalifikační struktuře uchazeče. Na druhou stranu analýza vnitřního trhu usnadní odhalení vývoje fluktuace zaměstnanců, povýšení nebo mobilitu. Podnik by se měl zaměřit na oba zdroje získání zaměstnanců, jelikož kombinace obou zajistí nejlepší výběr (Dvořáková, 2007). V tabulce 2.1 jsou zobrazeny možné výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnějších a vnitřních trhů.

Tab. 2.1: Výhody (+) a nevýhody (-) získávání pracovníků z vnějších a vnitřních trhů

Parametr	Pracovníci z vnitřního trhu práce	Pracovníci z vnějšího trhu práce
Náklady a doba	nízké náklady na vyhledávání a výběr (+)	vysoké náklady na vyhledávání a výběr (-)
	pracovníci ihned k dispozici (+)	pracovníci k dispozici později (-)
Náklady na zpracování	nízké, pracovníci již podnik znají (+)	vysoké, pracovníci podnik neznají (-)
Výběrové spektrum	úzké, pouze disponibilní zaměstnanci podniku (-)	široké, potenciální odborní pracovníci z trhu práce (+)
Příležitosti	známe schopnosti a strukturu osobnosti zaměstnance (+)	příliv nových myšlenek (+)

Rizika	nebezpečí neschopnosti rozeznat chyby nebo nedostatky ve vlastní práci (-)	nebezpečí chybného rozhodnutí (-)
---------------	--	-----------------------------------

Zdroj: Vlastní zpracování dle Wöhe a Kislingerová (2007, s. 143)

Kocianová (2010, s. 83) tvrdí, že: „*Obsazení pracovního místa z vnitřních i vnějších zdrojů má v obou případech své výhody i své nevýhody.*“

Vnitřní trh práce

Vnitřními zdroji pracovních sil mohou být zaměstnanci, kteří již působí v podniku a mají schopnosti k tomu, aby zvládli náročnější práci, nebo mají zájem vykonávat práci na uvolněném nebo nově vytvořeném pracovním místě. Může se jednat také o zaměstnance, kterým byla nabídnuta jiná práce v důsledku organizačních změn. Celý proces získávání pracovníků z interních zdrojů by měl být provázán s personálními činnostmi. Mezi ty můžeme zařadit plánování následnictví, analýza práce, výběr a hodnocení zaměstnanců (Koubek, 2015).

Výhody vnitřních zdrojů podniku:

- znalost pracovníka, což se týká silných a slabých stránek, jeho dovedností a schopností,
- kariérní růst pracovníka,
- jistota a loajalita pracovníka,
- pozitivní vliv na motivaci, zlepšení pracovní morálky, klimatu v organizaci,
- nízké náklady na celý proces,
- rychlost obsazení volného pracovního místa (Kocianová, 2010).

Nevýhody vnitřních zdrojů podniku:

- provozní slepota, což znamená, že pracovníci na pozici nepřinášejí nové přístupy a možnosti řešení problémů, či úkolů,
- rivalita mezi stávajícími zaměstnanci a možnost ovlivnění pracovní morálky a narušení mezilidských vztahů,
- povýšení zaměstnance pouze za zásluhy, to znamená, že se mohou dostat na vyšší pozici pouze za to, že jsou v podniku delší dobu (Kocianová, 2010).

Vnější trh práce

Přichází na řadu poté, co byly vyčerpány všechny možnosti k obsazení volného pracovníka místa z interních zdrojů. Mezi zdroje vnějších pracovních míst můžeme zařadit absolventy škol nebo jiných vzdělávacích institucí. Dále pracovní síly, které jsou momentálně volné, což mohou být uchazeči o zaměstnání, kteří jsou zaevidováni na úřadu práce, ženy po mateřské dovolené, osoby se zdravotním postižením nebo jiným omezením, lidé v produktivním věku, kteří chtějí změnit práci a v neposlední řadě cizinci. Další možností je získání pracovní síly pro sezónní nebo příležitostné práce, které lze získat z řad studentů, žen v domácnostech nebo důchodců (Matějka a Vidlař, 2007).

Výhody vnějších zdrojů podniku:

- široká nabídka pracovníků, jelikož na trhu je větší množství potenciálních kandidátů, kteří splňují všechny stanovené požadavky,
- vysoké nasazení nového zaměstnance v podniku a nové přístupy k řešení vzniklých úkolů a problémů (Kocianová, 2010).

Nevýhody vnějších zdrojů podniku:

- vyšší náklady na celý proces,
- dlouhá doba na obsazení pracovního místa,
- neznalost organizace novým zaměstnancem, a tudíž potřebná doba na zaučení,
- novému pracovníkovi se musí věnovat kolegové, kteří mu pomáhají se zorientovat v organizaci (Kocianová, 2010).

2.2.2 Výběr zaměstnanců

Koubek (2015) tvrdí, že cílem při výběru vhodného zaměstnance je najít takového kandidáta, který ideálně vyhovuje požadavkům na vypsání pracovního místa. Je flexibilní se přizpůsobit budoucím změnám na pracovním místě a dokáže pozitivně ovlivnit a přispět k vytvoření organizační a týmové kultury. Výběr zaměstnanců shromažďuje a vyhodnocuje dostupné informace o kandidátovi s budoucí předpovědí možného chování a pracovního výkonu.

Hroník (2007) zmiňuje, že s výběrem zaměstnanců souvisí zásady 3E (neboli ekonomický, efektivní a etický). Ekonomickou zásadou se rozumí výběr pracovníků za

přiměřené finanční prostředky při optimální časové zátěži. Efektivním aspektem je výběr nejvhodnějšího kandidáta, který bude znamenat přínos pro organizaci a zároveň bude způsobilý pracovat dlouhou dobu. Etická zásada poznamenává, že výběr zaměstnanců by měl probíhat bez jakékoliv formy diskriminace. V souvislosti s etickou zásadou by měl být každý kandidát předem seznámen s průběhem výběrového řízení, s časovým harmonogramem a také s informacemi týkající se zpracování osobních dat.

Před samotným výběrovým řízením je nutné si specifikovat kritéria, podle kterých se bude posuzovat způsobilost kandidáta. Od těchto kritérií se odvíjí metody výběru zaměstnanců, které mají za cíl určit do jaké míry je kandidát vhodný na danou pozici podle předem stanovených kritérií (Koubek, 2015).

Kocianová (2010) tvrdí, že výběrový proces probíhá od okamžiku přihlášení kandidátů k výběrovému řízení, až do okamžiku rozhodnutí o přijetí nejvhodnějšího kandidáta. To je důvodem toho, že rozdělujeme výběr do níže uvedených fází:

- předvýběr (zanalýzování dokumentů zaslaných kandidátem, v případě potřeby telefonický rozhovor),
- první kontakt s organizací,
- snaha shromáždit co nejvíce informací a jejich analýza,
- výběrové pohovory,
- shromáždění a průzkum referencí,
- prohlídka pracoviště s kandidáty,
- definitivní rozhodnutí o přijetí pracovníka.

Posledním důležitým krokem je informování kandidáta o finálním rozhodnutí, kdy vhodný kandidát je informován o přijetí a zbývající uchazeči o nepřijetí.

Hroník (2007) považuje za nejčastější zorganizování výběrového řízení, které se skládá ze tří kol, v případě, pokud organizace očekává velký nápor uchazečů. První kolo je shromažďovací a vyhodnocovací, kdy se sumarizují materiály od uchazečů (poté předvýběr), v druhém kole je uskutečněno hromadné setkání s těmito uchazeči a jejich následné testování a v posledním třetím kole probíhají individuální kontakty s vybranými uchazeči.

Předvýběr (administrativní kolo) je zahájen ve chvíli, kdy organizace obdrží reakci uchazeče. Nejčastěji se jedná o odpověď na inzerát s přiloženým životopisem

a průvodním dopisem. Záměrem předvýběru bývá vytrídění nevhodných kandidátů, a tím zúžení okruhu o předem sjednaný počet. U tohoto procesu není nutností účast personalisty nebo vrcholového manažera. Dostačující je řádně zaškolená osoba, která má veškerý přehled ve všech kritériích výběru. Uchazeči, kteří neprojdou do dalšího kola výběrového řízení, by o této skutečnosti měli být vyrozuměni (Hroník, 2007).

2.3 Nábor zaměstnanců

Pojem nábor zaměstnanců se často zaměřuje za získávání pracovníků, ale autoři tyto pojmy definují rozdílně.

„Zatímco nábor pracovníků znamená zpravidla získávání pracovníků z vnějších zdrojů, moderní získávání pracovníků usiluje nejen o získávání lidských zdrojů zvnějšku, ale v první řadě o získávání lidských zdrojů z řad současných pracovníků organizace.“ (Koubek, 2015, s. 126)

Podle Werther, Davis (1992) se nábořem rozumí proces, kdy se vyhledávají a lákají uchazeči o zaměstnání. Proces je zahájen vyhledáváním nových zaměstnanců a ukončen předložením žádosti o zaměstnání. Výsledkem je dosažení co největšího množství přihlášených uchazečů, z kterých si organizace následně může vybírat.

Foot a Hook (2005) tvrdí, že náborová činnost slouží jako podklad pro proces výběru a to tak, že nabízí řadu uchazečů, z kterých si mohou specialisté náboru vybrat. Přestože procesy náboru a výběru jsou úzce propojeny, liší se v řadě dovedností a odborných znalostí. Náborové kampaně bývají obdobím, kdy organizace je přímo v kontaktu s okolním světem. Faktory, které mohou působit na nábor, jsou legislativního hlediska, kdy žádná organizace nechce utrácet své peníze za aktivity, které nejsou užitečné.

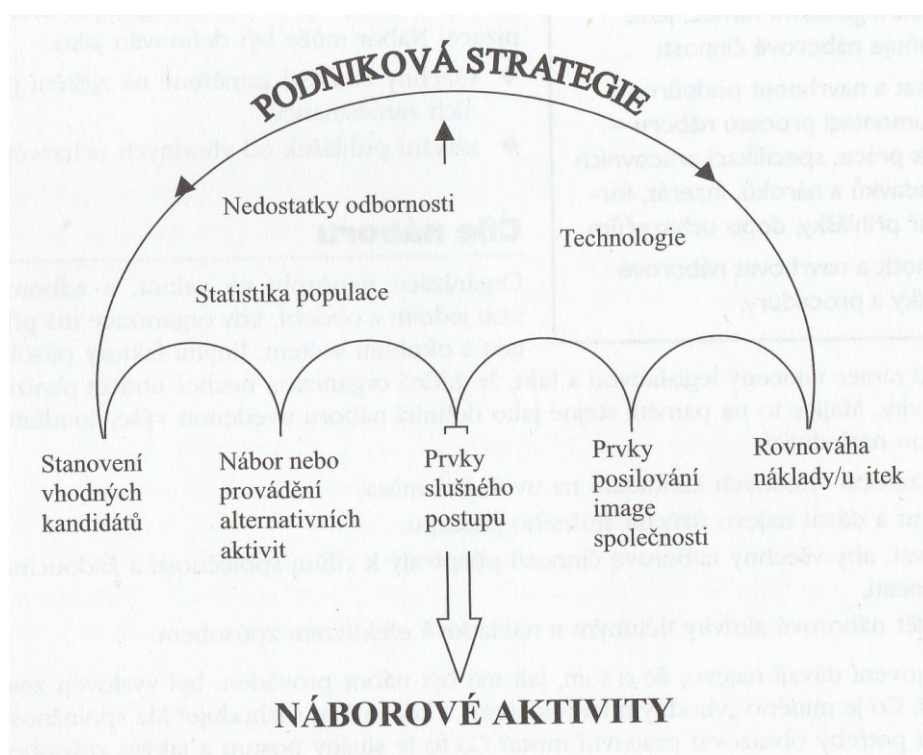
Dle Foot a Hook (2005) lze považovat za cíle náboru:

- mít dostatečný počet vhodných kandidátů na uvolněné pozice,
- brát ohled na užívání slušného postupu,
- postupovat tak, aby náborové aktivity přispívaly k cílům společnosti a zároveň posilovaly image společnosti,
- v náborových aktivitách postupovat nákladově a účinně efektivním způsobem.

Pokud má být dosaženo všech těchto cílů, a také s ohledem na to, že nábor se bude týkat rozsáhlého množství lidí ve společnosti, je nezbytné uplatnit systematický přístup tak, aby všechny podniknuté kroky náborového a výběrového procesu byly v souladu:

- se zvolenou strategií lidských zdrojů organizace,
- a zároveň s cíli rovných příležitostí.

Prvním krokem, který směřuje k zajištění toho, aby náborový proces byl úspěšný a dosáhl stanovených cílů koordinovaným způsobem, je stanovení vhodných postupů a politik (Foot a Hook, 2005). V obrázku 2.2 je zobrazena mentální mapa aspektů náboru.



Obr. 2.2: Mentální mapa aspektů náboru (Zdroj: Foot a Hook, 2005, s. 56)

2.3.1 Politiky náboru

Foot a Hook (2005) popisují politiku náboru jako záměr na straně zaměstnavatele, dává předpoklad k tomu, jaký přístup se od každého očekává a standardy, které musí splňovat. Zároveň poskytuje všem zaměstnancům zapojeným do procesu možnost zaměřit úsilí ke splnění cílů společnosti, a také je ztotožňuje s tím, že jednají v záměru společnosti. Důkazem, kterým lze zjistit, že společnost si cení svých zaměstnanců, je poskytování všech potřebných možností

k jejich rozvoji. Preferování vhodné kvalifikované pracovní síly z vnitřních zdrojů nežli pracovníky z externích zdrojů.

Problém, který může nastat u interního náboru, je možnost posílení existujících problémů s rovnými příležitostmi, konkrétně se jedná o nenajímání zaměstnanců z různých etnických skupin. Na druhou stranu faktem je, že zaměstnanci, kteří postupují do nových pozic, uvolní dosavadní místa, které dodržují politiku rovných příležitostí (Foot a Hook, 2005).

2.4 Nástroje náborových kampaní

Náborové kampaně využívají k výběru zaměstnanců různých nástrojů. Kocianová (2010) poukazuje na fakt, že tyto nástroje slouží k vyhodnocení jednotlivých kandidátů v porovnání s nároky na obsazení pracovního místa, s vidinou rozhodnutí, který kandidát je pro organizaci a zejména pro danou pracovní pozici nejvhodnější. I přesto, že je nespočet nástrojů na výběr zaměstnanců, neznamená to, že lze docílit stoprocentní úspěšnosti při výběru vhodného kandidáta. Bělohávek (2008) tvrdí, že pokud má být výběr kvalitní, je potřeba zkombinovat nejméně tři nástroje, jinými slovy princip triangulace.

V následujících kapitolách jsou vypsány nejvíce využívané nástroje, mezi které patří personální anamnéza, výběrový pohovor, testy odborných způsobilostí, psychologické testování nebo assessment centra.

2.4.1 Personální anamnéza

Personální anamnéza se používá v administrativním kole a je to jeden ze základních nástrojů při výběru pracovníka. Obsahem tohoto nástroje je vyhodnocení životopisu, případně osobního dotazníku a dalších vyžadovaných dokumentů (motivační dopis, esej, kopie maturitního vysvědčení, vysokoškolského diplomu nebo výpis z trestního rejstříku). Sledují se nejen údaje od subjektu (uchazeč o místo), ale také od objektu (osoba, která uchazeče zná). Výsledné informace mají dvojí podobu. Jednou bývají tvrdá data, která obsahují osobní údaje, pracovní zkušenosti, vzdělání a druhou bývají měkká data, která se skládají z otevřených otázek zjišťující preference uchazeče (Hroník, 2007).

Životopis

Dvořáková (2012) tvrdí, že personalista získává osobní a profesní informace od uchazeče skrze životopis neboli curriculum vitae (CV). Nejčastěji vyžadovanou formou

životopisu bývá strukturovaný, který je přehledný, stručný a chronologický. Informace jsou zde rozlišeny podle odstavců, které obsahují osobní data, vzdělání, praxi, zájmy, schopnosti a další potřebné údaje.

Evangelu (2009) spatřuje výhodu životopisu, který uchazeč sám vytvoří, ve snaze prodat sebe sama. Dle svého uvážení si každý uchazeč vytvoří životopis tak, aby zdůraznil své silné stránky. Samotný rozbor životopisu přináší náboráři dostatek času na prostudování. Může se zaměřit na psaný projev, úpravu textu, prověřit a zkontrolovat odborné informace, které jsou uvedeny v CV. Největší výhoda je spatřena v možnosti přípravy na další kolo výběrového řízení, kdy lze srovnat jednotlivé profily všech přihlášených uchazečů.

I přesto, že životopis je nejčastěji využívaným nástrojem při výběrovém řízení, skrývá několik slabých míst. Hlavní slabinou je absence kontaktu s uchazeči, v případě, že je to jediný nástroj, který organizace uplatňuje při výběru. Další slabinou je dostatečná zkušenost personalisty s hodnocením životopisů, jelikož každý uchazeč má tendenci nadhodnocovat své dovednosti a uvádět poměrně zkreslené informace (Evangelu, 2009).

Osobní dotazník

Hroník (2007) uvádí, že osobní dotazník zodpovídá zaměstnavateli klíčové otázky, které mu poskytují klíčová data o uchazeči. Nabytá data z těchto dotazníků slouží jako podklad pro potřebné sepsání a uzavření pracovní smlouvy. Podle zákoníku práce smí zaměstnavatel klást otázky takové, které se bezprostředně týkají uzavření pracovní smlouvy. Podoba dotazníku ani rozsah není striktně daný a každá organizace si zvolí svůj formulář. V dotazníku se obvykle vyskytují osobní údaje, informace o vzdělání, odborné a jazykové vzdělání, předchozí zaměstnání a další potřebná data. Při výběru zaměstnanců bývá ideálním doplňkem k životopisu, kdy jej v některých bodech doplňuje.

Výhodami dotazníku bývá možnost srovnat uchazeče, jelikož formulář nabízí jasné položené otázky. Vyhodnocení probíhá podle stejných kritérií a zároveň poskytne personalistovi takové informace, které požaduje. Otázky se pokládají na základě uvážení organizace a vytvořený dotazník lze použít při budoucím náboru dalších zaměstnanců. Na druhou stranu mezi nevýhody se řadí strávený čas nad tvorbou dotazníku, s ohledem na rozsáhlost a volbě otázek. Stručné a neměnné odpovědi nedokáží uchazeče dostatečně prodat a zároveň zásadní informace zůstanou skryty. Další možnou variantou je odmítavý postoj uchazeče k vyplnění dotazníku z důvodu nevhodnosti otázek (Dvořáková, 2012).

Motivační dopis

S motivačním dopisem se setkáváme v administrativním kole při výběru zaměstnanců. Jedná se o přesvědčení zaměstnavatele o kvalitách uchazeče a zájmu vykonávat pracovní pozici pro danou organizaci. Motivační dopis nebývá pouze přežitek, ale stává se, zejména u THP a manažerských pozic, stále více využívaným nástrojem při náboru nových zaměstnanců. Stinnou stránkou bývá možnost odrazení zaměstnavatele a následné vyřazení uchazeče z výběrového řízení, i přesto, že by byl svými znalostmi vhodný pro vykonávání dané pozice. Z toho vyplývá, že je potřeba brát zřetel na vážnost při psaní motivačního dopisu (Hroník, 2007).

2.4.2 Výběrový pohovor

Arnold (2007) uvádí, že zásadním nástrojem výběrového řízení bývá zpravidla výběrový pohovor, který je používán téměř v každé organizaci. Příprava celého procesu výběrového pohovoru by neměla být podceněna. Hroník (2007) fází pohovor do několika fází, přičemž jako první fázi zmiňuje formulaci kritérií, podle kterých se uchazeči budou přijímat. Kritéria se dělí na základní, jinak řečeno podstatná a žádoucí. Mezi ty řadíme zkušenosti, vzdělání, schopnosti a dovednosti. Všechna vymezení vyplývají ze specifikace pracovního místa. Jednotlivé fáze při přípravě pohovoru:

1. formulace kritérií (základní a žádoucí),
2. sestavení otázek, které budou kladeny,
3. důkladné prostudování životopisu, případně dokumentů přiložených,
4. rozvržení časového harmonogramu,
5. vhodné prostředí na uskutečnění pohovoru,
6. na nečisto se připravit na možný scénář pohovoru,
7. příprava podkladů týkající se informací o podniku a daném pracovním místě (Kocianová, 2010).

Postup u výběrových pohovorů mívá přibližně stejný základ, ovšem záleží na vybraném druhu. Chamorro-Premuzic a Furnham (2010) dávají podnět k čtyřem základním fázím každého pohovoru, který je znázorněn v obrázku 2.3.



Obr. 2.3: Fáze pohovoru (Zdroj: Vlastní zpracování dle Chamorro-Premuzic a Furnham, 2010)

Výběrové pohovory se dělí podle obsahu a jejich průběhu a na základě počtu a struktury uchazečů. Podle obsahu a průběhu lze dělit na:

- strukturovaný výběrový pohovor,
- polostrukturovaný výběrový pohovor,
- nestrukturovaný výběrový pohovor (Dvořáková, 2012).

Strukturovaný výběrový pohovor neboli řízené interview probíhá podle předem stanovených otázek sloužících k rozeznání profilu uchazeče. Výhodou jsou stejně zvolená kritéria, která umožňují srovnání všech kandidátů. Uchazeči se mohou předem připravit, jelikož kladené otázky bývají všeobecně známy (Dvořáková, 2012). Polostrukturovaný pohovor je mezistupněm mezi strukturovaným a nestrukturovaným. Tazatel vede pohovor podle předem stanovené struktury a okruhu otázek, jenž klade v průběhu rozhovoru. Ovšem umožňuje určitou flexibilitu a autonomii tazatele při vedení pohovoru s uchazečem (Kocianová, 2010). Pohovorem, který není řízen předem stanovenou osnovou je pohovor nestrukturovaný. Tazatel klade otázky náhodně a uchazeč má volnost ve volbě témat. Tento druh pohovoru primárně neslouží pro výběr zaměstnanců, jelikož není stanovený jeho cíl, ani program rozhovoru a plyne volně, bez časového rámce, který bývá většinou stanoven (Armstrong, 2007).

Jak je již zmíněno, druhou možností, jak dělit pohovory je podle počtu a struktury uchazečů, kdy dělíme pohovory do tří podob:

- individuální pohovor,
- pohovor před komisí nebo panelem,
- skupinový pohovor (Dvořáková, 2012).

Dvořáková (2012) tvrdí, že individuální pohovor probíhá na bázi uchazeč a určená osoba zastupující podnik. Většinou se jedná o personalistu nebo budoucího přímého nadřízeného. Využívá se zejména při výběru uchazečů na administrativní nebo manuální práci, taktéž při prvním pohovoru u manažerských pozic a specialistů (u těchto pozic následuje další

kolo výběrových pohovorů). Pohovor před komisí probíhá v přítomnosti dvou tazatelů a jednoho uchazeče. Probíhá zejména při výběru na náročnější pozice a slouží k udržení objektivitu hodnocení a zároveň zachování akceschopnosti. Poslední možností je skupinový pohovor, kdy na jedné straně je několik uchazečů a na druhé straně jeden nebo více posuzovatelů. Využívá se při snaze posoudit chování uchazečů ve skupině.

Výhodou pohovoru a osobního kontaktu je sledování reakcí uchazečů a posouzení, zda je vhodný pro podnik nebo nikoliv. Zároveň má tazatel možnost detailně ověřit uchazečovy znalosti a pozorovat neverbální komunikaci. V průběhu je možnost se doptat na otázky, které uchazeče zajímají, a tím si ujasnit potřebné informace (Armstrong, 2007). V opačném případě, jako nevýhody uvádí Arnold (2007) fakt, že pohovory se stávají subjektivními a nespolehlivými, jelikož jsou náchylné k zaujatosti a vše se odvíjí od připravenosti tazatele. Interview je časově náročné, jelikož doba trvání je mezi 20 až 30 minutami. S výjimkou skupinového pohovoru lze testovat jen jednoho kandidáta, a tudíž je obtížné porovnat více kandidátů mezi sebou.

2.4.3 Testy odborné způsobilosti

Hroník (2007) líčí odbornou způsobilost jako znalosti a dovednosti, které jsou potřebné k naplnění určitého úkolu. Dovednosti se dají naučit, mohou to být jazykové, počítačové, či dovednosti v účetnictví. Testování probíhá převážně u odborných profesí a zaměstnavatel má také právo si vyžádat předložení certifikátu, který úroveň odborné znalosti potvrzuje. Existují vlastní odborné testy využívány organizací, které potvrzují minimální úroveň znalostí k výkonu dané pracovní pozice. Testy odborné způsobilosti často bývají doplňkem výběrových pohovorů nebo assessment center. Probíhají během interview, kdy se personalista táže na otázky související s daným oborem nebo shrnutí dosavadních zkušeností v cizím jazyce.

Výhoda těchto testů spočívá v časové úspoře, možnosti srovnání všech uchazečů a schopnosti pokrýt široké spektrum. Průběhem testování lze zjistit úroveň znalostí a dovedností uchazeče a následné vyhodnocení je rychlé a přesné. Nevýhody skrývá časově náročná příprava. S ohledem na podobu testu je nutnost počítat s přípravou, která je různá pro testování v cizím jazyce a pro tvorbu podkladů ke kresbě technického výkresu (Evangelu, 2009).

2.4.4 Psychologické testování

Po administrativním kole probíhá fáze selektování možných zaměstnanců. Následujícím náborovým nástrojem je testování uchazečů. Armstrong rozděluje psychologické testování na testy schopností, testy inteligence a osobnosti. Pomocí psychologických testů lze měřit charakteristiky a schopnosti uchazeče. Záměrem testování je dospět k odpovědím uchazeče a srovnat je s odpověďmi vzorku odpovídající populace. Získané výsledky umožní poznání uchazeče o pracovní místo a zároveň jeho intelektuální předpoklady. Díky tomuto testování lze predikovat budoucí chování uchazeče o danou práci. Mezi aspekty psychologických testů patří validita, objektivita, reliabilita a standardizace (Armstrong, 2007).

Výhodou psychologického testování je malá časová náročnost. Bývají objektivní a odhalují potenciál a talent uchazečů. Pomocí nich lze zajistit relevantní informace a objektivní posouzení uchazeče. Přínos je spatřen v odhalení pravé podstaty uchazeče a následné porovnání výsledků s dalšími lidmi. Výstupem je výběr charakteristikami nejvhodnějšího kandidáta na danou pracovní pozici. Naopak nevýhodou je snaha uchazeče předstírat své osobnostní rysy za účelem získání pracovního místa. Pouze psychologické testování není dostatečně relevantní pro výběr zaměstnanců a slouží jen jako podpůrný nástroj. Testy odhalují potenciál uchazeče, ale nezaručují shodné chování v budoucnu se zjištěnými výsledky (Hroník, 2007).

Testy schopností

Nejčastěji využívaným testy schopností je Bourdonův test pozornosti. První test vznikl v roce 1895 a časem doznal řadu modifikací. Cílem je testování dlouhodobé koncentrace pozornosti, psychomotorické tempo, přesnost vnímání a průběh výkonu v daném čas. Využit je při výběru kandidátů na pozice vyžadující vysoké tempo práce a nízkou chybovost (Hroník, 2007).

Armstrong (2007) rozlišuje schopnosti na získané (attainment tests) a potenciální (aptitude tests). Testy se zaměřují na mechanické, numerické a verbální schopnosti, ale také na orientaci, zručnost a koncentraci. Test psaní na počítači je jedním z druhů těchto testů. V průběhu testu je možné srovnat výkon uchazeče se stanovenou normou. Výsledky slouží k predikci uchazečova potenciálu k výkonu dané práce.

Testy inteligence

Kocianová (2010) tvrdí, že testy inteligence slouží k posuzování intelektové a kognitivní schopnosti uchazečů. Možnou predikci budoucího pracovního výkonu lze určit na základě řešení specifických úkolů, logického uvažování nebo analytických dovedností jednotlivce. Důvodem testů je zaměřit se na duševní, smyslové a mechanické předpoklady uchazeče. Kocianová rozděluje testy na jednodimenzionální a komplexní. První skupina testů poukazuje na testování jednotlivých schopností, či složky inteligence. Zde se řadí Kohsovy kostky, Bochumský maticový test a Ravenovy progresivní matice. Naopak komplexní testy vyplývají z testů, které měří větší spektrum složek inteligence. Mezi nejpoužívanější patří Test struktury inteligence, Analytický test inteligence nebo Mannheimský inteligenční test.

Testy osobností

Osobnostní testy umožňují odhalit uchazečovu osobnost, jeho povahu, zda je introvert nebo extrovert, uzavřenost nebo společenskost a další. Osobnost uchazeče je jedním z nejdůležitějších prvků úspěšné budoucí kariéry, neboť se klade důraz na pracovníkovy názory, jeho vlastnosti a charakteristiky (Hroník, 2007).

Dělení testů osobností je na dotazníky a objektivní nebo progresivní testy osobnosti. Dotazníky dávají uchazečovi možnost volby mezi třemi odpověďmi na zadané otázky. Slabším místem je možnost zkreslení, které je částečně odstraněno pomocí škály lži, což značí náchylnost vidění sebe sama v lepším duchu. Během objektivního testu uchazeč řeší úkol nebo situaci, z které lze rozpoznat jeho osobnostní rysy. Testuje se především vytrvalost, pozornost nebo aspirační úroveň. Nebývají často využívány, pouze ve výjimečných případech při náboru na pracovní místo se specifickými požadavky. Projektivní testy jsou komplexnějšími. Obsahují otázky zaměřeny na emoce, postoje, potřeby, názory. Obtížné je mít své odpovědi pod kontrolou, jelikož není zřejmé, co je předmětem testování. Využívá se zejména pro rozbor osobnosti a testování zaměstnanců (Hroník, 2007).

2.4.5 Assessment centrum

Vaculík (2010) považuje assessment centrum (ve zkratce AC) za nástroj k dosažení odlišných cílů personální práce. AC se využívá ke třem hlavním účelům. Konkrétně se jedná o výběr zaměstnanců nebo jejich povyšování, rozvoj dovedností a v poslední řadě diagnostiku schopností a dovedností. Nejdůležitějším účelem pro tuto práci je výběr zaměstnanců.

Arnold (2007) uvádí, že výstupem assessment centra bývá vyhodnocení uchazečových kompetencí v porovnání s požadavky obsazovaného místa, nezáleží na jeho znalostech. Umožňuje poodkrýt schopnosti a dovednosti. Současně přdestírá možný pracovní výkon jedince v budoucnu. AC aplikuje kombinaci několika výběrových nástrojů, což znamená mnohočetné hodnocení kandidáta. Obsahem bývá mnoho úkolů, které každý kandidát musí vykonat, konkrétně jsou to skupinové úkoly, hraní rolí, testování, řešení modelových situací, či pohovor.

Podle Vaculík (2010) není vhodné využívat této metody, pokud organizace chce testovat odborné znalosti uchazeče nebo významnou úlohu tvoří praxe v oboru. Nevhodným se AC stává také při výběru pracovníků na pracovní pozici, kdy není nutné ovládat dovednosti potřebné ke komunikaci s dalšími osobami nebo klienty.

Každá organizace si stanoví svůj vlastní postup při realizaci assessment centra. Existuje však několik doporučení, která souvisejí s organizací. Testovaná skupina uchazečů by se měla pohybovat v rozmezí 5 až 12 lidí, jelikož tento stav reflektuje počet bezprostředně podřízených osob u velkých a středních podniků.

Výhody assessment centra:

- sledování výkonu v různých situacích a posouzení budoucího chování uchazečů,
- velká časová efektivita (pozorování chování uchazečů a jejich vzájemné porovnání),
- objektivní hodnocení, na kterém se podílí více posuzovatelů,
- při realizaci lze simulovat reálnou situaci z praxe,
- kladně přijímáno účastníky a také posuzovateli, kteří si zdokonalí schopnosti, jak správně hodnotit,
- široká škála aplikování – manažerské pozice, armáda, obchod, policie, či státní správa (Vaculík, 2007).

Nevýhody assessment centra:

- vysoké nároky na zdroje, i velká finanční náročnost,
- nutnost zajistit dostatečné prostory a dostatečný počet posuzovatelů,
- neprofesionalita posuzovatelů, nutnost vyškolení a objektivního posuzování,
- časová náročnost, pouze pro skupinu 5-12 uchazečů (Vaculík, 2007).

2.4.6 Reference

Podle Hroník (2007) slouží reference k získání informací o uchazeči, zejména se jedná o jeho chování a ověření nabyté praxe v zaměstnání. Hroník doporučuje uplatnit systém, kdy se reference ověřují u dvou předchozích nezávislých zaměstnavatelů. Metoda je využívána až na závěr výběrového řízení, kdy jsou zaměstnanci vyselektováni a vybírá se z těch nejvhodnějších. Nevýhodou mohou být zkreslené informace od bývalých zaměstnavatelů, ve snaze poskytnout co nejlepší referenci, za účelem nepoškození pracovníkovy renomé a možnosti získání vytoužené práce.

2.5 Metoda ROI

ROI je zkratka anglického Return On Investments, v překladu rentabilita nebo návratnost investic. Značí poměr vydělaných peněz k penězům investovaným. Tato metoda slouží k vyhodnocení efektivnosti náborových kampaní. Výpočet ROI udává výnos v procentech z utracené částky, tento výpočet lze vyjádřit vzorcem uvedeným níže.

$$\text{ROI (\%)} = \text{výnosy} / \text{investice} * 100$$

Pokud je ROI větší než 0 %, poté můžeme považovat investici za navrácenou a procenta, která jsou nad 0, znamenají zhodnocení dané investice. Na druhou stranu, pokud je hodnota menší než 0 %, značí to ztrátovou investici a procenta pod 0 znamená, o kolik jsme přišli (Zuzák, 2009).

Samotný výpočet pojednává o tom, za jak dlouho, a jestli vůbec se investice vrátí, což je jedna ze základních otázek při vyhodnocení úspěšnosti investiční akce nebo projektu. Finanční prostředky, které jsou vloženy do nákupu, zlepšení nebo vytvoření nové technologie, infrastruktury, vzdělání pracovníků by se v nejlepším případě měly pozitivně odrazit v ekonomice provozu podniku v nadcházejících letech. U některých investic mohou její přínosy spočívat v nepřímě měřitelném pozitivním efektu. Tento efekt může být také špatně měřitelný, díky tomu, že je rozložen do velmi dlouhého časového období (Zuzák, 2009).

3 Charakteristika společnosti

Společnost, kde je práce zpracována bude mít fiktivní název Y a nebude v rámci zachování údajů jmenována. Budou uvedeny pouze informace, které jsou obecné a veřejně dohledatelné. Většina informací je převzata z interních zdrojů a interní číselná data budou přepočtena na základě koeficientu.

3.1 Základní údaje

Společnost Y je významným zaměstnavatelem v České republice, konkrétně v Moravskoslezském kraji. Zaměstnává velké množství lidí žijících v tomto kraji a zároveň také přispívá ke zlepšení života v regionu. Společnost se zaměřuje na těžký průmysl a vyváží výrobky do celého světa. Součástí společnosti Y jsou také dceřiné společnosti, které se zaměřují na jiný sortiment výrobků a vyrábějí, jak pro mateřskou společnost, tak také pro externí společnosti, které od nich výrobky odebírají.

V současné době je na trhu práce velká poptávka po nových pracovnících, kterých je nedostatek, díky velmi nízké nezaměstnanosti v České republice. To se také týká společnosti Y, která se snaží neustále hledat nové zájemce o zaměstnání. Převládá to způsobeno postupným stárnutím současných zaměstnanců a potřebou o omlazení a snížení průměrného věku zaměstnanců. Tato poptávka probíhá, ať už přímo z iniciativy společnosti prostřednictvím inzerátů v novinách, rádiích, či skrze SMS zprávy. Druhou možností je vyhledávání těchto lidí přes agentury práce, které se společností spolupracují. Jejich úkolem je vyselektovat vhodné kandidáty na pracovní pozici a nabídnout je dané společnosti k přijetí na požadované pracovní místo. Hlavním cílem náborové kampaně je najít vhodné uchazeče o práci ve společnosti. A to na pozicích dělnických i THP. Převážná většina zaměstnanců se skládá z dělnických profesí, na které se hlásí velké množství uchazečů s odborným vyučením nebo maturitou ze střední odborné školy. U THP pozic se jedná většinou o vysokoškolsky vzdělané lidi. Dělnické profese jsou v dnešní době nedostatkovým zbožím, a proto je pro společnost stále těžší najít vhodné a schopné lidi, kteří by tuto práci zastávali.

Pracovní doba se odvíjí od pozice, o kterou se zájemci ucházejí, a na kterou jsou následně přijati. Ve společnosti je velký rozsah pracovních režimů, které jsou přizpůsobovány interním potřebám. Vzhledem k velikosti společnosti a její výrobě je zde i nepřetržitý pracovní režim, kde týdenní pracovní fond zaměstnance činí 37,5 hodiny. Výjimku dle kolektivní

smlouvy tvoří profese, které trvale vykonávají práce na pracovištích koksárenského a koksochemického zpracování černého uhlí, kde je pracovní doba zkrácena.

3.1.1 Historie společnosti

Historie společnosti sahá již do minulého století, a to zhruba do poloviny 20. století, kdy se postupně začala rozvíjet. Zprvu jako součást jiné společnosti, konkrétně jako závod. V průběhu let se však osamostatnila a stala se novým prosperujícím podnikem. Důležitým milníkem v historii společnosti se stalo převzetí zahraničním investorem a následná fúze s celosvětovým holdingem, pod který spadá společnost dodnes.

3.1.2 Předmět podnikání

Společnost Y se zabývá výrobou třech významných druhů výrobků, které dále vyváží. Výrobky jsou distribuovány do více než 80 zemí po celém světě. Snahou je vyrábět v souladu s ochranou životního prostředí, a tím plnit všechny normy a požadavky legislativy. Důležitým aspektem, na který společnost dbá je bezpečnost práce a ochrana zdraví zaměstnanců, proto je také držitelem certifikátu, který posuzuje shodu s požadavky na BOZP.

3.2 Podniková struktura

Jelikož se jedná o poměrně velký podnik, který je známý po celém světě a patří pod velmi významný holding, je jeho podniková struktura velmi rozvětvená. Společnost Y je akciovou společností a je vlastněna zahraničním investorem, jak již bylo zmíněno výše. Samotný podnik má svého generálního ředitele, představenstvo a dozorčí radu. Generální ředitel řídí celou společnost a pod sebou má několik dílčích ředitelů, kteří řídí své svěřené úseky. Ať už se jedná o personalistiku, finance, investice, nákup, prodej, ekonomiku, bezpečnost a zdraví nebo výrobní závody. Ve společnosti existuje několik dílčích závodů.

Útvar společnosti Y, pod který spadají náborové kampaně, je úsek personálního ředitele. Tento personální ředitel i celý personální úsek je přímo podřízen generálnímu řediteli. Celá náborová kampaň probíhá v kooperaci mezi personálním úsekem, řediteli výrobní části podniku, vedoucími provozu a mistry.

3.2.1 Odborová organizace

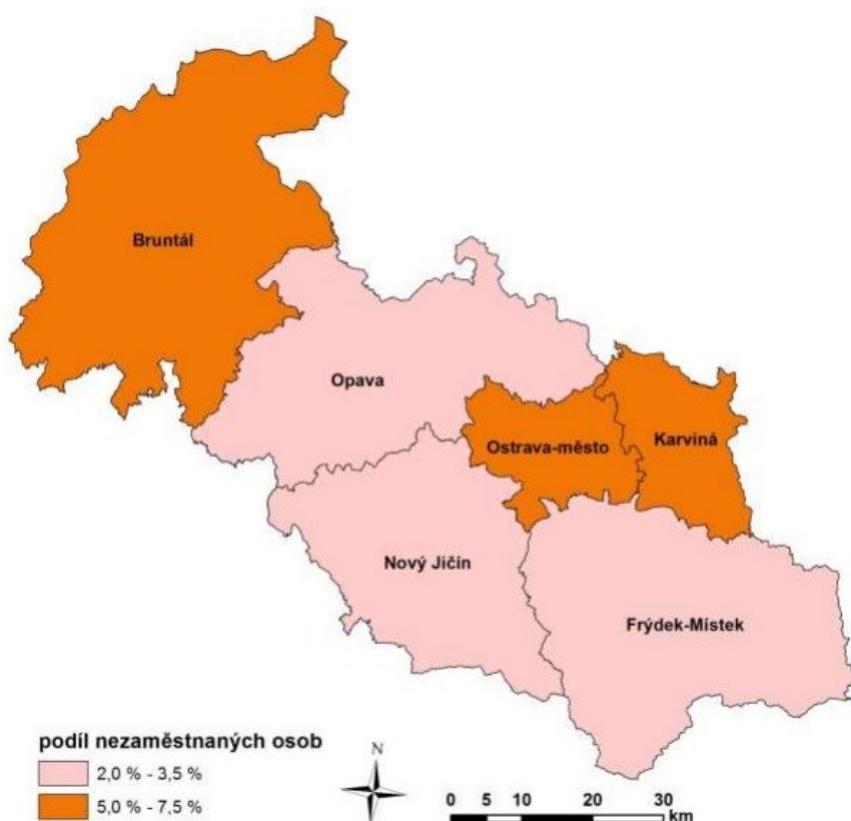
Ve velkých společnostech se běžně můžeme setkat s odborovou organizací a společnost Y není výjimkou. Tato organizace působí jako partner při obhajobě oprávněných zájmů, obhajobě práv a požadavků zaměstnanců. Při záležitostech týkajících se jednání mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, zaměstnanci přísluší právo si přizvat svého odborového zástupce. Vztahy, které probíhají mezi odborovou organizací a zaměstnavatelem jsou ošetřeny v kolektivní smlouvě. K výkonu funkce v orgánech odborových organizací musí zaměstnavatel zaměstnance uvolnit. Všechny relevantní informace, které jsou mezi odbory a zaměstnavatelem projednány a dohodnuty jsou následně sděleny všem zaměstnancům, pokud zaměstnavatel nestanoví jinak. Kolektivní smlouva se stanovuje na základě kolektivního vyjednávání, kde je řešena převážně mzdová část zaměstnanců, při které dochází k rozchodu názorů obou vyjednávacích stran. Společnost Y má kolektivní smlouvu na tři roky, přičemž každý rok se vede jednání o dodatku ke kolektivní smlouvě, kde se zpravidla obnovuje právě mzdová část. Celý proces kolektivního vyjednávání probíhá dle předem stanovených podmínek a pravidel, které vyplývají ze zákona o kolektivním vyjednávání. Poté, co se obě strany dohodnou na kolektivní smlouvě, a je ukončeno kolektivní vyjednávání, je nutné seznámit zaměstnance s výsledkem. Jednotliví zaměstnanci společnosti dostanou v tištěné podobě kolektivní smlouvu, v které si mohou prostudovat její obsah. Zároveň lze tuto smlouvu nalézt také na interních stránkách společnosti v elektronické verzi.

3.3 Podnikatelské prostředí společnosti

Důležitým faktem je vymezení podnikatelského prostředí společnosti. Společnost působí v Moravskoslezském kraji, a proto je vhodné uvést současný stav nezaměstnanosti v tomto regionu. Zároveň bude uveden počet uchazečů o zaměstnání připadajících na jedno volné pracovní místo. Tyto údaje přispívají ke zhodnocení efektivity náborových kampaní.

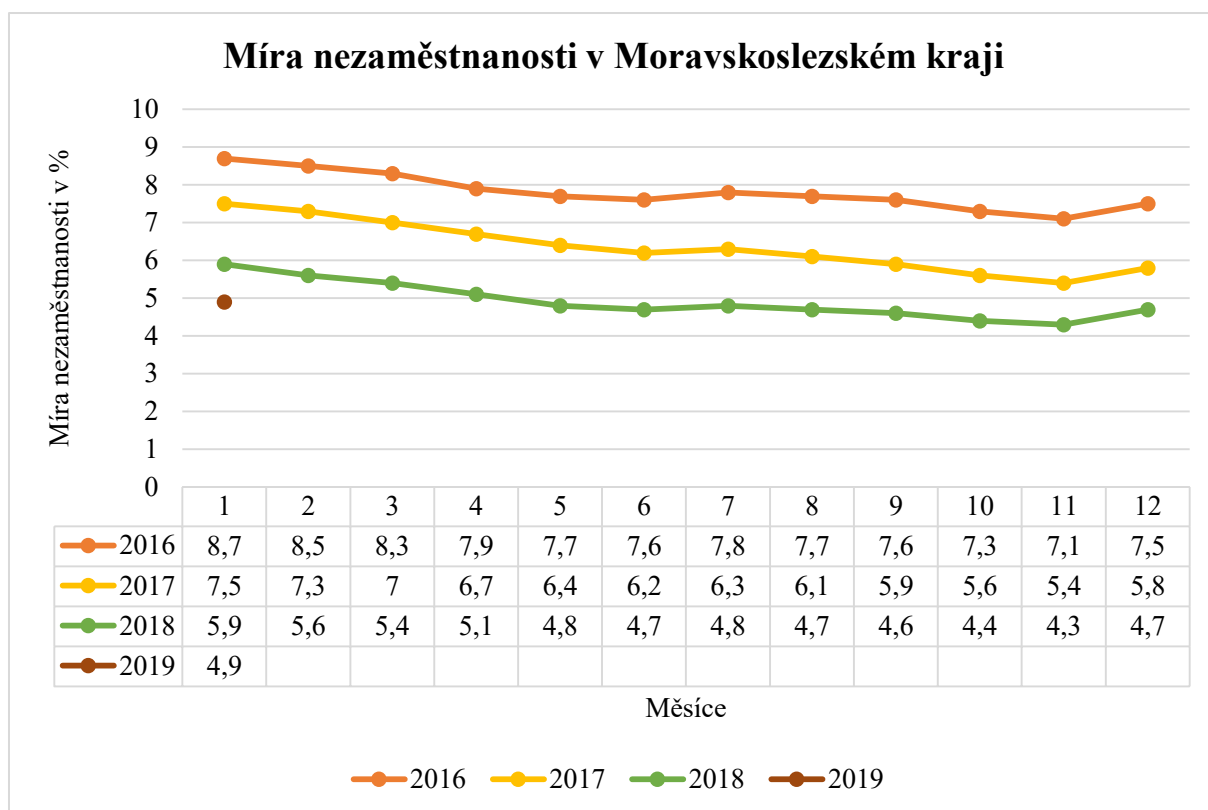
3.3.1 Vývoj nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji

Moravskoslezský kraj se nachází v severovýchodní části České republiky. Skládá se ze šesti okresů, kterými jsou Ostrava, Opava, Frýdek-Místek, Bruntál, Nový Jičín a Karviná. V níže uvedeném obrázku 4.1 je znázorněn podíl nezaměstnaných v jednotlivých okresech Moravskoslezského kraje. Největší podíl nezaměstnanosti je v okresech Ostrava-město, Karviná a Bruntál, kdy tvoří zhruba 5,0-7,5 %. Na druhou stranu nejnižší podíl je v okresech Opava, Nový Jičín a Frýdek-Místek.



Obr. 4.1: Podíl nezaměstnanosti v jednotlivých okresech (Zdroj: Vlastní zpracování dle Úřad práce ČR)

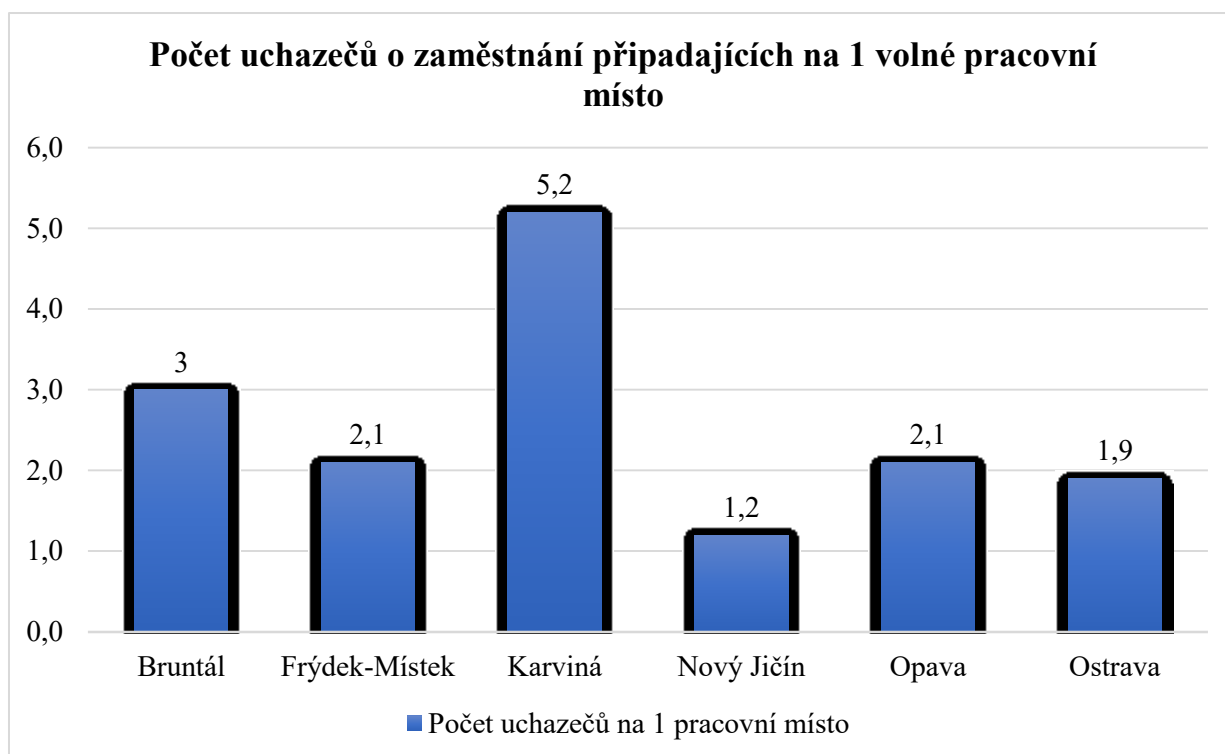
Nezaměstnanost znamená podíl vyjádřený v procentech, kde činitel značí počet neumístěných uchazečů ve věku 15-64 let v Moravskoslezském kraji. Jinými slovy se jedná o evidované nezaměstnané, u kterých není zaznamenána žádná překážka, která by jim zabránovala přijetí do zaměstnání. Při vyskytnutí vhodné nabídky pracovního místa mohou bez jiných okolností nastoupit. Jmenovatel značí počet obyvatel, kteří jsou ve věku 15-64 let a mají v daném území trvalé bydliště (Úřad práce ČR, 2019). V níže uvedeném grafu 4.1 je znázorněna míra nezaměstnanosti od roku 2016.



Graf 4.1: Míra nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji (Zdroj: Vlastní zpracování dle Úřad práce ČR)

Z grafu 4.1 lze vyčíst, že míra nezaměstnanosti od ledna roku 2016 do ledna roku 2019 se výrazně snížila, kdy každým rokem nezaměstnanost klesala, což je způsobeno růstem ekonomiky České republiky. Konkrétně se jedná o změnu o 3,8 %, s tím, že Moravskoslezský kraj, je v současné době kraj s nejvyšší mírou nezaměstnanosti v České republice. V porovnání s ostatními státy v Evropě se však stále jedná o velmi nízkou míru nezaměstnanosti. V současné době se nezaměstnanost pohybuje na hodnotě 4,9 %, všechna tato data jsou aktuální k datu 31.1.2019.

Pokud vezmeme v úvahu, že v Moravskoslezském kraji je nejvyšší míra nezaměstnanosti v České republice, je užitečné si vymezit počet uchazečů, kteří připadají na volné pracovní místo. V níže uvedeném grafu 4.2 je zobrazeno, kolik uchazečů o zaměstnání připadá na jedno volné pracovní místo v MSK k lednu 2019.



Graf 4.2: Počet uchazečů o zaměstnání připadajících na 1 volné pracovní místo (Zdroj: Vlastní zpracování dle Úřad práce ČR)

Z grafu 4.2 vyčteme, že největší počet uchazečů se nachází v Karviné a to 5,2 uchazeče na jedno pracovní místo. Ovšem je potřeba brát ohled na to, že je zde spousta bývalých havířů a lidí, kteří v současné době aktivně nehledají práci. Proto nelze považovat tento údaj za dokonale vypovídající. Na druhou stranu nejnižší počet je v Novém Jičíně, kde je to pouze 1,2 uchazeče na jedno pracovní místo. Jelikož se jedná o okres poměrně vzdálen od sídla společnosti, nemusí zde nastat obavy s poměrně těžkým hledáním nových uchazečů. Další okresy se pohybují v rozmezí několika desetin, bez větších výkyvů, okolo 2 uchazečů na pracovní místo. S tímto údajem lze pracovat v náborových kampaních. S ohledem na to, kde sídlí společnost, je potřeba se zaměřit hlavně na okresy Ostrava, Frýdek-Místek a Karviná.

4 Zhodnocení efektivity nástrojů náborových kampaní

V roce 2018 proběhly ve společnosti Y dvě náborové kampaně, které budou v této kapitole znázorněny a následně budou zhodnoceny nástroje náborových kampaní a vyhodnocena jejich efektivita. Budou popsány jednotlivé nástroje, které byly v jednotlivých kampaních použity a k vyhodnocení návratnosti investic bude použit výpočet metodou ROI.

4.1 Náborové kampaně

Společnost Y dospěla do fáze, kdy bylo nutné zahájit hromadný proces náboru zaměstnanců, jelikož současní zaměstnanci postupně začali stárnout a zároveň bylo potřeba obsadit vybrané pracovní profese. Společnosti reálně hrozilo, že by momentální počet nebyl dostatečný. Jedním z důvodů také bylo, že agentury práce přestaly dodávat své zaměstnance, jelikož současný stav nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji se nachází na velmi nízké úrovni. První fází byla příprava strategie náboru, jak se co nejefektivněji zviditelnit a skrze která média. S očekáváním, že náborová kampaň vyvolá velký zájem uchazečů, se zřídila speciální telefonní linka, což je vlastně bezplatná linka, kde potenciální kandidáti mají možnost volat. Tato linka je propagována ve všech mediálních kanálech, které měly uzavřenou smlouvu se společností Y. Na tuto linku mohli uchazeči volat nepřetržitě mezi předem určenými hodinami, které byly v inzerci vypsány. Zároveň byl k dispozici email, kam mohli kandidáti zaslat své životopisy s podrobnějšími informacemi.

Náborové kampaně probíhaly v režii společnosti Y, a zároveň v součinnosti s agenturami práce. Před samotnou myšlenkou náborových kampaní, měla společnost smlouvu pouze s jednou agenturou práce, která nebyla dostačující. Proto se nově uzavřela smlouva s novými agenturami, konkrétně se jednalo o tři agentury práce, které se snažily dodávat vhodné zaměstnance na požadované pracovní pozice. Souběžně s náborovými kampaněmi byla nastavena určitá pravidla spolupráce, podle kterých se v následujících měsících bude postupovat.

Celá kampaň byla důkladně organizována pracovníky náboru a zároveň byla zajištěna spolupráce s PR agenturou, která pomáhala s vymýšlením reklamních spotů v rádiích. Důležité bylo do reklamy vybrat vhodný inzerát, který byl stručný a hlavně výstižný. Společně s PR agenturou byl vybrán hlas, který byl hlasem reklamního spotu, mohlo se jednat o známou osobnost, která má velmi poutavý hlas a lidé k ní cítí sympatie. Dalším krokem při náborové

kampani bylo rozesílání SMS zpráv skrze telefonní operátory, proto bylo nutné se spojit s manažery reklamních služeb u telefonních operátorů. Cílem bylo vymyslet slogan, který bude poutavý a zaujme co největší množství potenciálních uchazečů. Dle předchozích zkušeností společnosti je nejvhodnější čas rozesílání SMS zpráv kolem 10 hodiny dopoledne, kdy reaguje největší množství zájemců.

Aspektem, který se nesmí opomenout, byla kooperace s Úřady práce v Moravskoslezském kraji. Cílem bylo předat jim data týkající se volných pracovních pozic, benefitů a v neposlední řadě ukázat samotný provoz, aby věděli, jaká pracovní místa doopravdy nabízejí. Společnost také musela vytvořit náborové letáky, které se distribuovaly, jak na úřady práce, tak do nemocnic, či na další vysoce frekventovaná místa. Příležitostí, kterou bylo dobré využít, jsou veletrhy práce. Tyto události bylo potřeba mít zmapované a snažit se zúčastnit, co největšího množství veletrhů v okolí. Příkladem bývá Kariéra PLUS, která se koná každoročně v aule VŠB-TUO nebo JobFEST konaný v Ostravě v NC Géčko. Po každém veletrhu by měla proběhnout analýza a následné vyhodnocení, zda byl veletrh úspěšný, či nikoliv. Podle toho se dále rozhodnout, který veletrh byl nejúspěšnější a který je možné z kalendáře na další rok vyškrtnout.

V dnešní době spousta lidí sleduje sociální sítě a hledá zde možnosti, jak pro inspiraci, tak také možnosti zaměstnání. K tomu slouží Facebook nebo LinkedIn, což je přímo profesní sociální síť. Tato forma propagace slouží zejména pro THP pozice a u dělnických profesí se ve větší míře nevyužívá. Případně jen zřídka u vysoce kvalifikovaných pracovních profesí. Cílem je snažit se propagovat náborovou kampaň na oficiálním webu společnosti, kde bude možnost se dozvědět o volných pracovních pozicích, ale také na Facebook stránkách, kdy je dobré si připlatit za placený příspěvek, který má daleko větší zásah a je přístupný všem lidem.

V roce 2018 proběhly dvě náborové kampaně, které měly za úkol přilákat co nejvíce možných potenciálních uchazečů z Moravskoslezského kraje. Společnost se primárně zaměřuje na dělnické profese, které jsou pro ni klíčové. Možnost ozvat se, ať už na telefonní číslo nebo emailovou adresu vytvořenou pro tyto kampaně, měl kdokoli. Celkem se na zřízenou speciální telefonní linku ozvalo **485 lidí**, kteří probrali s náboráři stručný životopis, který byl zaevidován v databázi. Následně byli jednotliví uchazeči pozváni na osobní pohovor, kde jim byla nabídnuta možnost spolupráce. Existovaly dvě možnosti. Uchazečům bez předchozí zkušenosti byla nabídnuta práce přes agenturu práce, z které by byli po určité době převedeni do kmenového zaměstnání. Druhou možností byl kmenový stav, což bylo nabídnuto uchazečům

s předchozí pracovní praxí. Všem uchazečům byla položena otázka, odkud se o náborových kampaních dozvěděli. Z celkového počtu nezodpovědělo nebo si nepamatovalo **89 lidí**, což tvoří zhruba **18,35 %** všech uchazečů. Zbýlý počet uvedl, že se o náborové akci dozvěděl z rádia, SMS zpráv, obecních novin, Zikada, Úřadu práce, sociálních sítí, letáků nebo od známých. Další otázky se týkaly jejich věku a vzdělání. Jedna z otázek, která byla kladena, se týkala uchazečů bez předchozí praxe a bez získaných certifikátů. Konkrétně se jednalo o otázku, zda jim nevadí být zaměstnán skrze agenturu práce.

Ne všechny náborové nástroje byly využívány přesně podle průběhu intenzivních náborových kampaní. Vysílané radiové spoty nebo rozesílání SMS zpráv probíhalo v předem stanovených termínech pro náborové kampaně, ať už se jednalo o první nebo druhou. Zato informace od známých, publikace v novinách inzertních i obecních probíhalo průběžně počátkem srpna až do konce roku. Zároveň i propagace pomocí letáků, sociálních sítí nebo nabídky z úřadu práce byly využívány po celý rok.

Zodpovězení otázky, odkud se o náborové kampani uchazeči dozvěděli, je znázorněno v tabulce 4.1 níže. Jsou zde vypsané jednotlivé nástroje náborových kampaní a počet respondentů. Zároveň je poskytnuto i procentuální vyjádření. Tabulka slouží k posouzení efektivnosti jednotlivých nástrojů náborových kampaní. Z toho lze vycházet do dalších let a zvolit, co nejvíce efektivní nástroje, které vzbudily největší vlnu reakcí.

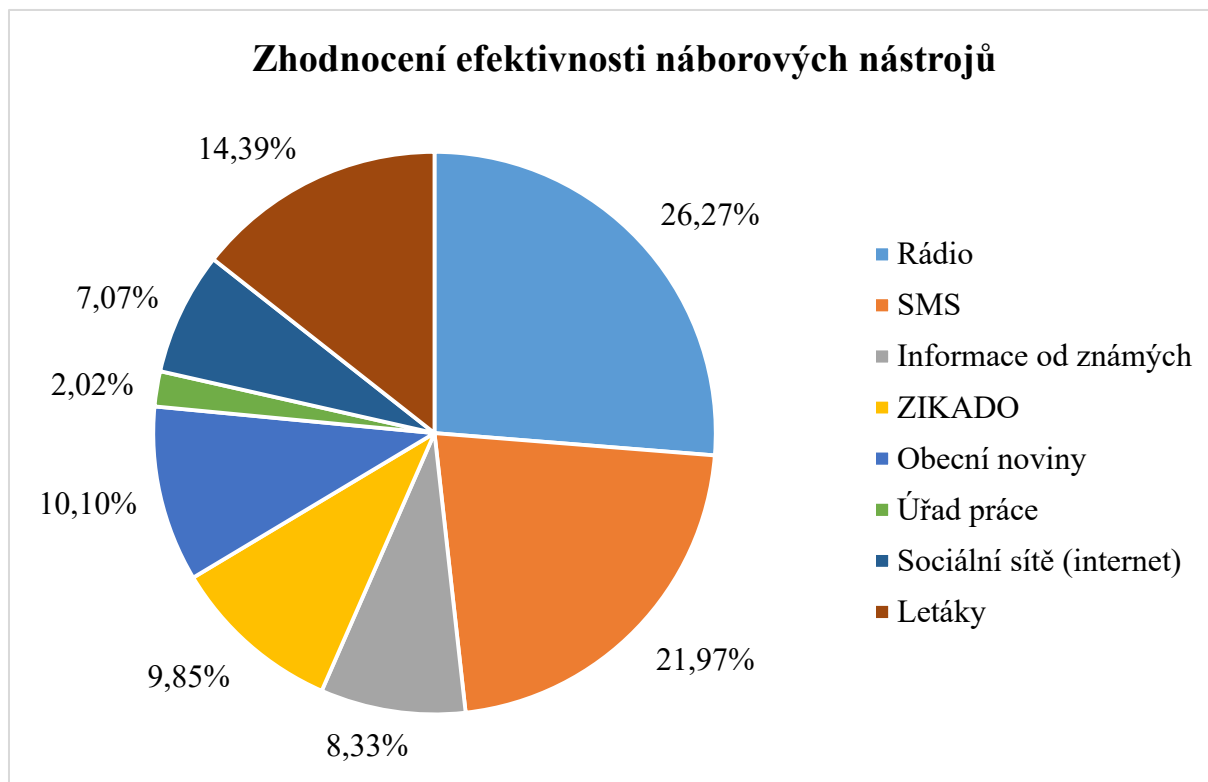
Tab. 4.1: Zhodnocení efektivity náborových kampaní

Zdroje	Počet uchazečů	Procentuálně
Rádio	104	21,45 %
1. kampaň	94	19,39 %
2. kampaň	10	2,06 %
SMS	87	17,94 %
1. kampaň	36	7,42 %
2. kampaň	51	10,52 %
Informace od známých	33	6,80 %
ZIKADO	39	8,04 %
Obecní noviny	40	8,25 %
Úřad práce	8	1,65 %
Sociální síť (internet)	28	5,77 %
Letáky	57	11,75 %
Celkový počet zodpovězení	396	81,65 %
Nezodpovězeno	89	18,35 %
Celkový počet uchazečů	485	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 4.1 je uveden, jak počet uchazečů, tak také procentuálně vyjádřené zastoupení jednotlivých zdrojů. Z tabulky lze vyčíst, že celkový počet zodpovězení, odkud se uchazeči o náborových kampaních dozvěděli, byl **396**, což tvoří **81,65 %** všech uchazečů. Nejvíce efektivní byla rádia, skrze které se o kampaních dozvědělo **104 lidí**, dále to byly SMS zprávy zaslány operátory na telefonní čísla v Moravskoslezském kraji, které oslovily **87 lidí**. Následně jsou to obecní noviny, které oslovily **40 osob** z celkového počtu. V první i druhé náborové kampani je zmíněno, o které obecní noviny se skutečně jedná. Konkrétně šlo o obecní noviny Karviné, Havířova, Ostravy, Orlové, Bohumína, Hlučína a Frýdku-Místku. Za poutavou reklamu lze považovat také letáky, které vzbudily velký ohlas, konkrétně na ně reagovalo **57 lidí**, díky tomu, že byly umístěny na frekventovaných místech, ať už se jedná o nemocnice, letáky ve městech a podobně. Překvapivě úspěšné byly také noviny Zikado, které slouží jako inzertní noviny a jak vyplývá z tabulky, jsou stále poměrně dost čtené, jelikož si zde inzerátu všimlo **39 lidí**. Dále jsou to sociální síť, kde se o náborové kampani dozvědělo **28 osob**. Položkou, která nesmí být opomenuta, jsou informace od známých, to znamená, že známý buď pracuje ve společnosti, nebo se dozvěděl o práci skrze noviny nebo jiné zdroje a předal

informace potenciálnímu uchazeči. Počet osob, které se dozvěděly o kampani skrze své známé, bylo **33 lidí**. Naopak poměrně malé procento úspěšnosti měly úřady práce, které doporučily do společnosti pouze **8 lidí**, což tvoří zhruba 1,65 %. Níže je uveden graf 4.3, kde je možné názorně vidět procentuální vyjádření všech nástrojů náborových kampaní.



Graf 4.3: Zhodnocení efektivnosti náborových nástrojů (Zdroj: Vlastní zpracování)

V grafu lze vidět jednotlivé nástroje náborových kampaní a jejich vyhodnocení efektivnosti z celkového počtu 396 uchazečů. Když nezapočítáme položku nezodpovězeno, která se týká uchazečů, kteří neuvedli zdroj, odkud se o náborové kampani dozvěděli, pak můžeme zhodnotit zbývající náborové nástroje. Mezi nejefektivnější patří rádio, SMS zprávy, letáky a obecní noviny, které všechny přesahují hranici 10 % a dohromady tvoří **72,73 %** ze všech využitých nástrojů. Nejvyšší procento uchazečů reagovalo na rádia, a to **26,27 %**. Na druhou stranu nejmenší procento reagovalo na pobídky z úřadu práce, konkrétně **2,02 %**.

Věková skladba

Jak již bylo zmíněno, současní zaměstnanci společnosti Y stárnou, i to byl jeden z důvodů, proč spustit intenzivní náborové kampaně, které pomohou zaplnit mezery po zaměstnancích, kteří jdou nebo se chystají v následujících letech do důchodu. K vyhodnocení je nutné uvést i další ukazatele, které jsou důležité při analýze úspěšnosti kampaně. Všechna

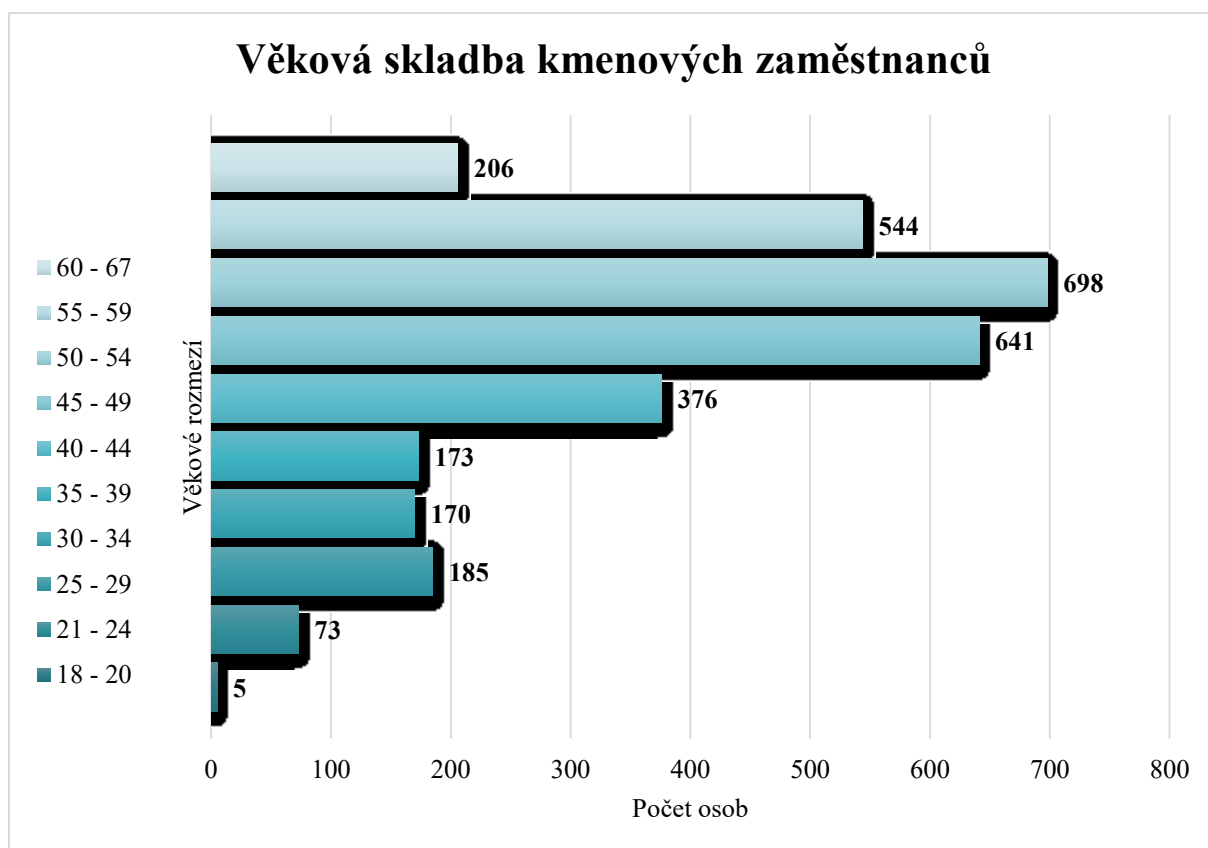
použitá data jsou aktuální k 31.12.2018. Ve společnosti se zaměstnávají, jak kmenoví zaměstnanci, tak také agenturní zaměstnanci, kterým je po zaučení nabídnuta práce kmenového zaměstnance. Současný stav věkové skladby kmenových zaměstnanců společnosti lze vidět v níže zobrazené tabulce 4.2.

Tab. 4.2: Věková skladba ve společnosti

Věk	Počet zaměstnanců	Procentuálně
18 - 20	5	0,16 %
21 - 24	73	2,38 %
25 - 29	185	6,02 %
30 - 34	170	5,54 %
35 - 39	173	5,63 %
40 - 44	376	12,24 %
45 - 49	641	20,87 %
50 - 54	698	22,74 %
55 - 59	544	17,71 %
60 - 67	206	6,71 %
Celkem	3071	100,00 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Nutno podotknout, jak bylo výše zmíněno ve společnosti, jsou zaměstnání, jak agenturní zaměstnanci, tak také kmenoví zaměstnanci. Data zobrazena výše berou v úvahu pouze zaměstnance kmenové, kterých je dohromady **3 071** v celé společnosti. Předem bylo určeno, že věkové rozmezí se rozdělí do 10 kategorií, které budou blíže zkoumány. Můžeme vidět, že nejvyšší procentuální počty se nachází u věkově pokročilých zaměstnanců, a to u věku 55-59, 50-54 a 45-49, což značí postupné stárnutí. Medián věkového rozmezí vychází mezi 45-49 lety. Kdežto velmi malé zastoupení mají mladší ročníky, kterými jsou 18-20 a 21-24, kdy celkově tvoří zhruba 2,54 % všech kmenových zaměstnanců. Podrobně lze vidět počty všech zaměstnanců v grafickém znázornění v grafu 4.4, z kterého lze lépe rozpoznat, jak velké zastoupení v jednotlivých věkových kategoriích je.



Graf 4.4: Věková skladba kmenových zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování)

Tento graf poukazuje na fakt, že největší kumulace zaměstnanců je okolo 50 let, což značí, že společnost včas zareagovala na nutnost omlazení. Pokud se podíváme na poslední skupinu zaměstnanců 60-67 let, pak lze očekávat, že v následujících 3 letech odejde ze společnosti zhruba 206 zaměstnanců, které bude potřeba nahradit. Ovšem na některé pozice je nutné předem zaměstnance proškolit a zaučit. Proto je důležité, aby noví zaměstnanci nastoupili dříve, než odejdou ti stávající a stihnou se řádně zapojit do provozu. Díky tomu nevznikne žádný prostoj ve výrobě, či dalších úkonech.

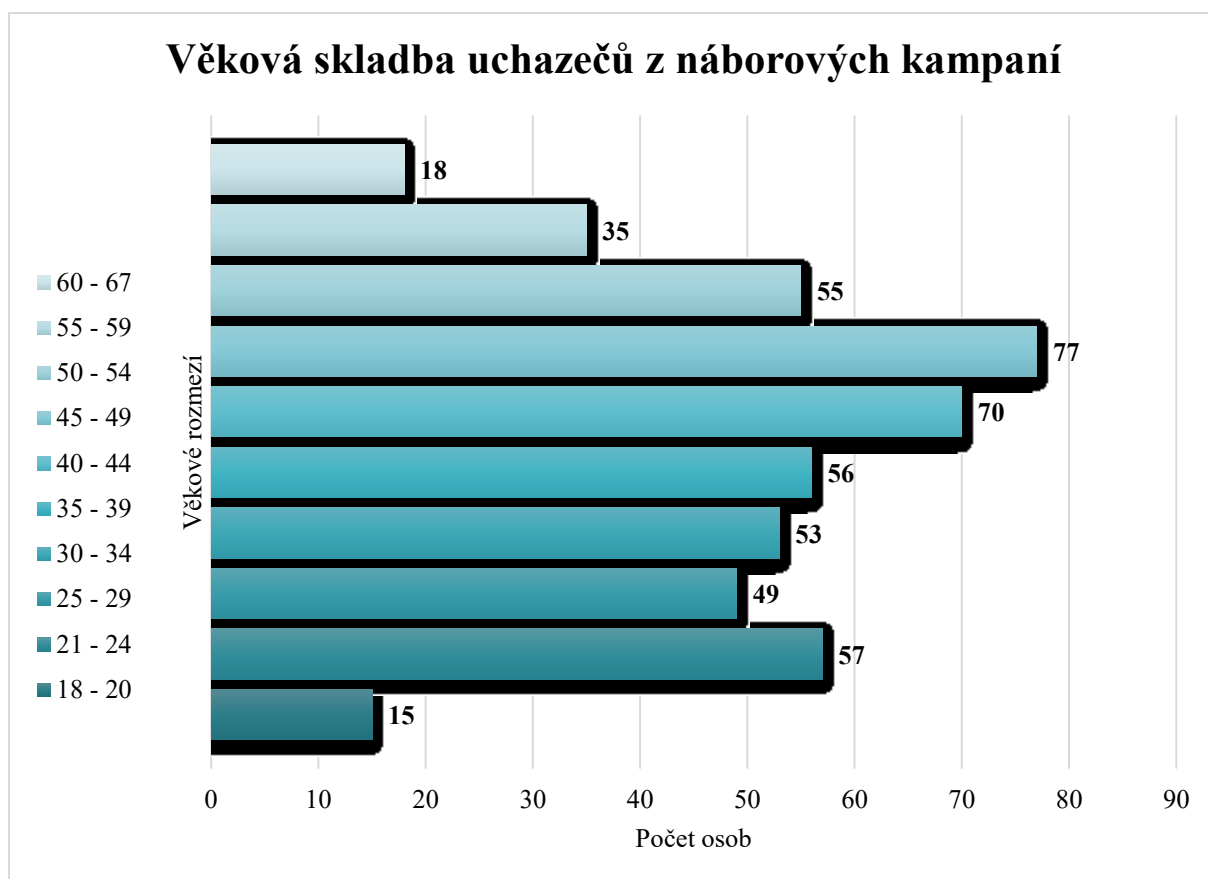
Ke srovnání je poskytnuta také tabulka s věkovým rozmezím uchazečů o zaměstnání. Toto srovnání je pro společnost nezbytné, jelikož, jak můžeme vidět výše, hrozí, že nebude dostatečný počet zaměstnanců pro chod společnosti. I to je jeden z důvodů, proč se náboráři snažili orientačně zjistit věk všech, kteří je kontaktovali, ať už přes zřízenou telefonní linku nebo emailem. Tato data následně sloužila k analýze vzniklé situace a posouzení, zda jsou uchazeči mladší než současní zaměstnanci a zároveň to poslouží k vyhodnocení úspěšnosti kampaní. Počet lidí ucházejících se o zaměstnání a jejich věk je zobrazen v následující tabulce 4.3.

Tab. 4.3: Věková skladba uchazečů

Věk	Počet uchazečů	Procentuálně
18 - 20	15	3,09 %
21 - 24	57	11,75 %
25 - 29	49	10,10 %
30 - 34	53	10,93 %
35 - 39	56	11,55 %
40 - 44	70	14,43 %
45 - 49	77	15,88 %
50 - 54	55	11,34 %
55 - 59	35	7,01 %
60 - 67	18	3,92 %
Celkem	485	100,00 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky lze vyčíst, že oproti současnému stavu ve společnosti je počet lidí ve věkových skupinách více rozmělněn. Největší zastoupení z celkového počtu 485 lidí, je ve skupině 45-49 let s tím, že celková procenta se výrazně neliší od skupin s menším věkovým průměrem. Dobrým signálem je věková skupina 21-24 let a 25-29 let, které tvoří necelých 22 % z celkového počtu uchazečů. Naopak nejmenší zastoupení má 60-67 let, což značí, že lidé v této věkové skupině již aktivně nehledají zaměstnání. Převážně zůstávají ve svém současném zaměstnání nebo už se pomalu chystají na důchod. Tato věková kategorie neznamena velkou perspektivu pro společnost, jelikož tito lidé hledají jen krátkodobý výdělek. Medián se oproti věkové skladbě kmenových zaměstnanců snížil a je mezi 40-44 lety. Grafické znázornění věkového rozmezí všech uchazečů z náborových kampaní za rok 2018 je zobrazeno v grafu 4.5 níže.

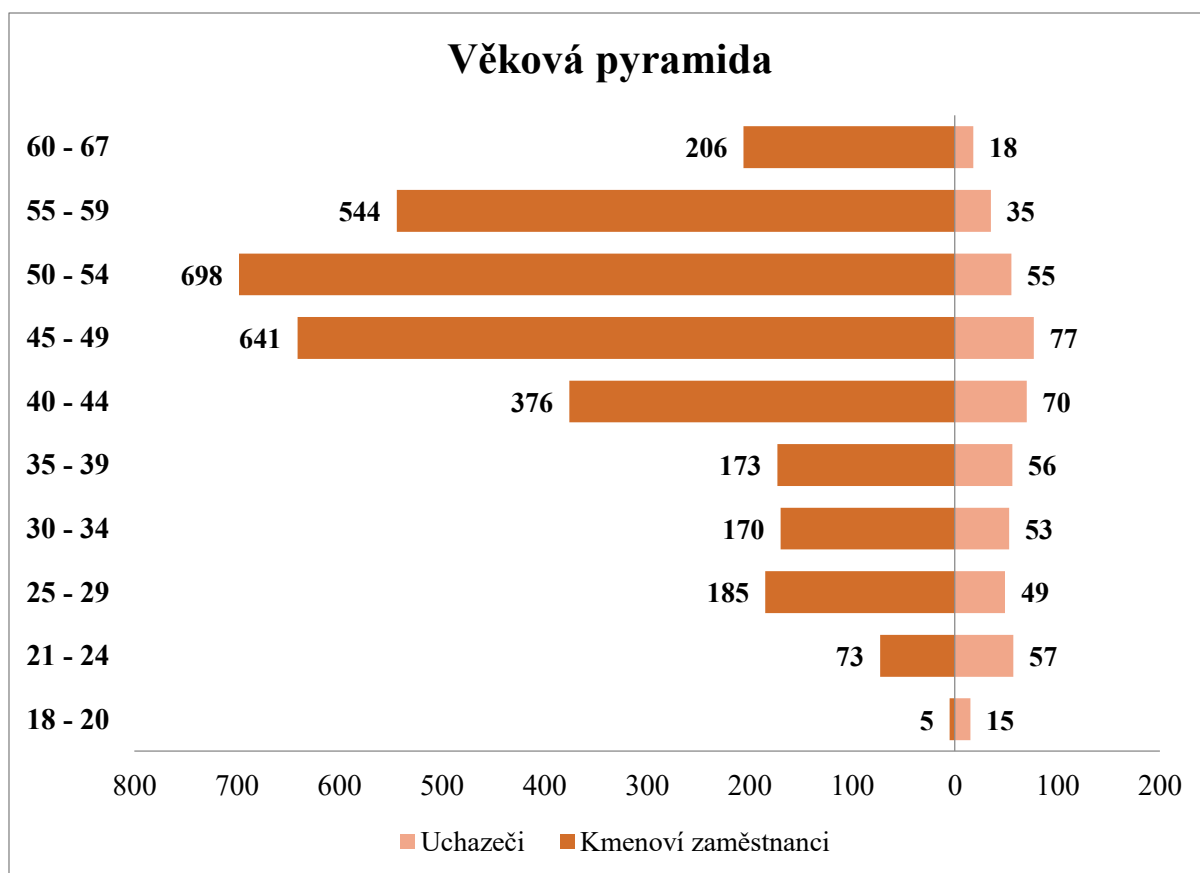


Graf 4.5: Věková skladba uchazečů z náborových kampaní (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu usoudíme, že podle uvedených kategorií, je největší počet zastoupení ve skupinách 45-49, 40-44 a 21-24 let. Tyto výsledky znamenají pozitivní signál směrem k budoucí zaměstnanosti ve společnosti. Zajímavá je také skupina 18-20 let, kdy jde většinou o lidi, kteří dokončili studium a jsou ochotní začít pracovat. Vzhledem k tomu, že většinou nemají moc velké předchozí pracovní zkušenosti, je potřeba je zaučit. Podle jejich dosažených znalostí a dovedností ze studia, jim lze vybrat zajímavou možnost pracovního místa.

U mladších věkových kategorií je možnost, že při dostatečné ochotě se vzdělávat a zdokonalovat své znalosti a dovednosti, se tento zaměstnanec může dostat na vyšší pracovní pozici, než na kterou byl původně přijat. Protože možnost kariérního růstu je pro velké množství mladých lidí velmi důležitá.

V následujícím grafu 4.6 je vyobrazena věková pyramida kmenových zaměstnanců a uchazečů z náborových kampaní, která slouží k lepšímu vizuálnímu posouzení daných věkových kategorií mezi sebou a celkovému zhodnocení důležitosti spuštění kampaní.



Graf 4.6: Věková pyramida (Zdroj: Vlastní zpracování)

Věková pyramida značí porovnání stávajících kmenových zaměstnanců společnosti a uchazečů o zaměstnání. Neberou se v potaz zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni skrze agenturu práce. Z grafu lze vyčíst, že věkový průměr se značně liší, jelikož u kategorií nad 45 let se kumuluje převážná většina všech současných kmenových zaměstnanců. Kdežto u uchazečů se věkový průměr rozptýlil mezi všechny věkové kategorie. Kladný poznatek vyplývá také z velkého počtu uchazečů v nižších věkových kategoriích od 18 do 29 let. To znamená zájem mladých uchazečů o práci v zavedené společnosti Y. V dnešní měnící se době je velké množství lidí zaměstnáno ve službách, a proto je složité zaujmout nové uchazeče k práci v těžkém průmyslu.

Vzdělání uchazečů

Dalším aspektem, který byl zjišťován od uchazečů, bylo jejich nejvyšší dosažené vzdělání. Tato informace sloužila náborářům k posouzení, jaké pracovní místo bude nabídnuto. Zde bylo rozděleno vzdělání do čtyř kategorií, a to základní škola, vyučení, maturita a vysoká škola. V případě vysoké školy se jedná o THP pozice, což znamená technickohospodářského pracovníka. Naopak u ostatních vzdělání se jedná o dělnické pozice, až na výjimky

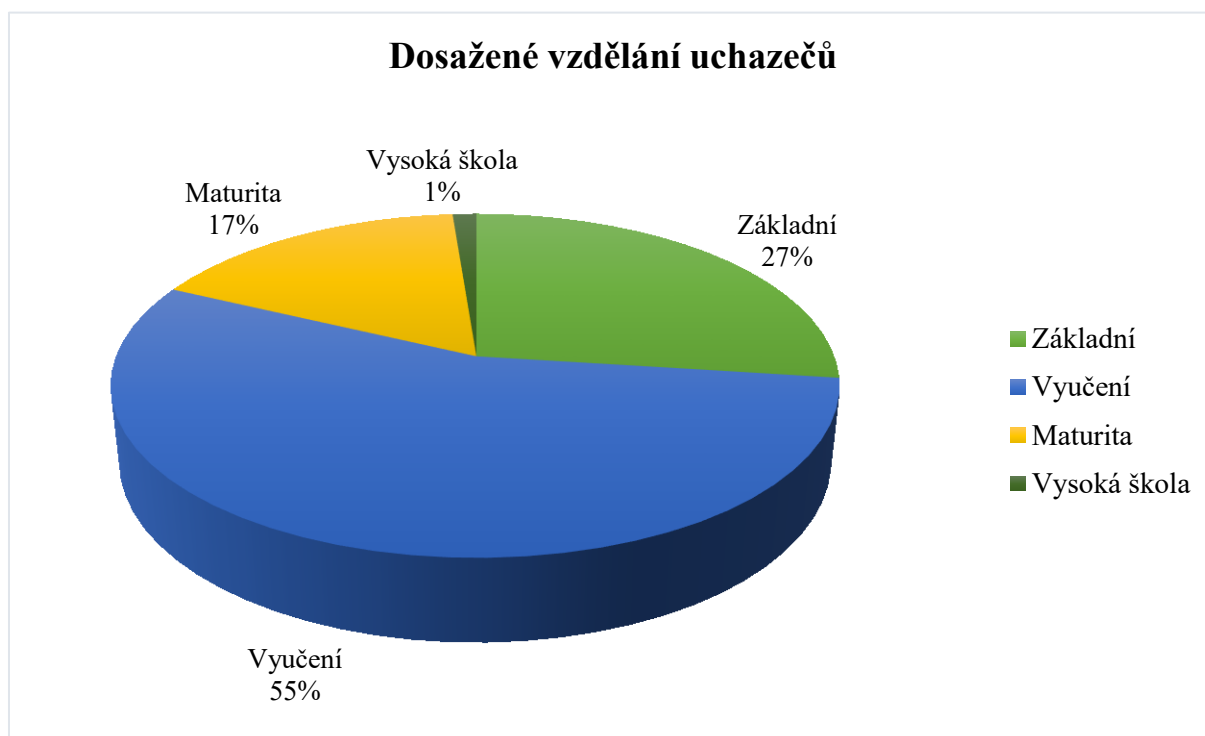
perspektivních uchazečů s maturitou. Nejsměrodatnějším ukazatelem jsou uchazeči o dělnické profese, jelikož na ty primárně náborové kampaně cílí. V tabulce 4.4 jsou jednotliví uchazeči rozdělení podle nejvyššího dosaženého vzdělání.

Tab. 4.4 Roztřídění uchazeči dle nejvyššího vzdělání

Dosažené vzdělání	Počet uchazečů	Procentuálně
Základní	131	27,01 %
Vyučení	267	55,05 %
Maturita	81	16,70 %
Vysoká škola	6	1,24 %
Celkový součet	485	100,00 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 4.4 lze vyčíst, že nejvyšší počet uchazečů z celkového počtu, má vyučení, to předestírá, že největší množství lidí ucházejících se o práci, má zájem o dělnickou práci. Konkrétně se jedná o 267 lidí, což je více než polovina všech uchazečů. Při dnešní nízké míře nezaměstnanosti se nabízí zaměstnání i těm, kteří mají pouze základní vzdělání. Což nebylo v minulosti zvykem a pro tyto lidi bylo těžké si najít práci. Tito uchazeči společně s uchazeči s maturitou tvoří zhruba zbývající polovinu. Naopak nejméně je uchazečů s vysokou školou, a to okolo 1 %, z toho lze vydedukovat, že tito lidé nereagují pouze na náborové kampaně, které probíhají, ať už v rádiích nebo skrze SMS zprávy, ale snaží se práci hledat na různých portálech průběžně. Při nezájmu měnit práci obvykle nereagují na nabídky ze strany poptávajících společností. Zároveň je pro lidi s vysokou školou trend hledat zaměstnání v IT společnostech, či ve službách. Také zaznamenáváme větší migraci lidí do větších měst jako je Praha nebo Brno. Tento krok podnikají lidé s vidinou vyšších mezd a kvalitnějšího uplatnění. Procentuální zastoupení je graficky znázorněno v grafu 4.7.



Graf 4.7: Dosažené vzdělání uchazečů (Zdroj: Vlastní zpracování)

V grafu je vyjádřeno procentuální zastoupení možného dosaženého vzdělání. Převážně se jedná o uchazeče, kteří hledají práci nebo mají snahu změnit zaměstnání s vidinou vyššího příjmu nebo lepšího zázemí. Čím vyššího vzdělání zájemce dosáhl, tím kvalifikovanější pracovní místo je mu nabídnuto. Přihlíží se také na předchozí pracovní zkušenosti, absolvované odborné školení, či získané certifikáty.

4.1.1 První náborová kampaň

Začátkem srpna byla spuštěna první náborová kampaň napříč předem zvolenými mediálními kanály. Současně byl spuštěn referenční program, kde zaměstnanci měli možnost za finanční odměnu doporučit své známé. Hlavním pointou bylo oslovení, co největšího počtu uchazečů o dělnické profese. Níže bude uveden výčet nástrojů náborových kampaní, které společnost využila:

- kampaně v 6 rádiích, 7 spotů denně po dobu 14 dnů (Impuls, Helax, Orion, Frekvence 1, Kiss Morava a rádio Čas Rock),
- inzerce v obecních novinách (Havířov, Orlová, Bohumín, Frýdek-Místek, Karviná, Hlučín, Ostrava),
- rozesílání SMS zpráv skrze dva operátory (O2 a T-Mobile), zaměření na muže ve věku 18-55 let,

- ZIKADO – inzertní noviny (jedna inzerce měsíčně),
- letáky k náborovým kampaním (polikliniky, veřejně frekventovaná místa),
- účast na veletrzích práce,
- náborová kampaň probíhající na facebookových stránkách.

Tato kampaň vzhledem k aktuálnímu stavu zaměstnanosti ve společnosti byla spuštěna v nejbližším možném termínu. Termín trvání byl **6. 8. – 26. 9. 2018**. Snahou bylo zacílit na co největší množství lidí a získat od nich životopis nebo jej ve zkratce vytvořit pomocí telefonického hovoru. Bylo nasmlouváno, že SMS zprávy budou rozeslány 26 000 mužům v Moravskoslezském kraji ve věku 18-55 let. Výsledkem byla intenzivní náborová kampaň, která trvala déle než měsíc a její dopad byl ještě měsíc poté. Inzerce, která byla sjednána přes obecní noviny, inzertní noviny, letáky, sociální sítě a zároveň účast na veletrzích práce, neprobíhala přesně podle předem stanoveného termínu, ale byla uskutečněna v průběhu celého roku.

Kritéria, která musí splňovat každý uchazeč o THP pozici, jsou většinou vysokoškolské vzdělání a zároveň znalost anglického jazyka na minimální úrovni B2. Přehled volných pracovních míst je dostupný celoročně na oficiálních stránkách společnosti. U dělnických profesí záleží zejména na odborné kvalifikaci a dosažených zkušenostech z předchozího zaměstnání. Podle toho se následně náboráři rozhodnou, zda nabídnout pracovní místo skrze agenturu práce nebo rovnou kmenovou pozici ve společnosti. Po určité době je zaměstnancům přijatých skrze agenturu nabídnuta práce kmenového zaměstnance. Pozice kmenového zaměstnance se nabízí těm pracovníkům, kteří pracují ve společnosti po určitou dobu a mají zájem zde pracovat i nadále. Tato doba je posuzována individuálně, avšak maximální doba pro převod je jeden rok. Kmenové pozice jsou nabízeny pracovníkům, kteří mají kvalifikaci a praxi v oboru, zejména je důležité mít průkazy ověřující schopnosti a dovednosti vykonávat určité pracovní profese.

4.1.2 Druhá náborová kampaň

Po realizaci první kampaně, která proběhla v předchozím období, bylo nutné upravit celý proces náboru, jelikož počet uchazečů byl větší než původní očekávání. Přešlo se na systém, kdy v pátky probíhaly pohovory s uchazeči, kteří se zvali v rozmezí 8-16 hodin a následně po absolvování pohovoru, probíhala prohlídka pracoviště s vybranými kandidáty.

Tato náborová kampaň probíhala v období **od 8. 10. do 4. 11. 2018**. Se zkušenostmi z předchozí kampaně byla strategie propagování náborové kampaně poupravena. Ne všechna rádia měla stejnou zpětnou vazbu na inzerci. Nejvíce osvědčenými byly **Orion a Frekvence 1**. Na druhou stranu s malou odezvou se setkala rádia Kiss Morava a Impuls. Zároveň se zacílo na větší počet lidí skrze SMS zprávy, které byly již v první kampani úspěšné. Po zhodnocení efektivnosti z první náborové kampaně, byly vybrány tyto nástroje:

- z původně 6 rádií se vyseletovaly 4 (Hitrádio Orion, Helax, Frekvence 1 a Evropa 2), kde proběhl reklamní spot,
 - vysílání probíhalo vždy v jednom rádiu v daném týdnu a celkově byly nasmlouvány čtyři po sobě jdoucí týdny,
 - největší odezva z předchozí kampaně byla zaznamenána u rádia Orion a Frekvence 1,
- rozesílání SMS zpráv skrze T-Mobile, zaměřeno na muže (18-50 let, muži, okres Ostrava, Karviná, Frýdek-Místek), zacílení na větší počet lidí než v předchozí kampani,
- inzertní noviny ZIKADO (jedna inzerce měsíčně),
- veletrhy práce (vyhledat veletrhy, které se konají v okolí),
- webové stránky,
- letáky k náborovým kampaním,
- inzerce v obecních novinách,
- náborová kampaň probíhající na facebookových stránkách.

S ohledem na průběh první kampaně byli určeni náboráři, kteří se budou starat o pohovory, současně se zástupcem agentury práce. Délka pohovoru by měla být maximálně 15 minut. Výstupem byla osobní schůzka s každým uchazečem a zároveň probrání jeho požadavků a možností. Personální oddělení se následně snažilo nasměrovat uchazeče na pozici, která by mu nejvíce vyhovovala.

Všichni volající uchazeči, kteří se ozvali v týdnu od pondělí do čtvrtku, byli pozváni v pátek na pohovor. Po absolvování pohovoru by mělo být výstupem probrání možností pozic zaměstnání a schopnost nasměrovat uchazeče na nejvíce vyhovující místo dle jeho představ a možností. Následující týden od pohovoru by měla probíhat prohlídka společnosti a objasnění požadavků na vybrané pracovní místo.

Upravený náborový proces, který proběhl v druhé náborové kampani, může sloužit pro další plánované aktivity spojené s nábořem zaměstnanců.

4.1.3 Kalkulace náborových kampaní

Jak již bylo zmíněno výše, v roce 2018 proběhly dvě náborové kampaně, které se konaly od srpna do konce tohoto roku. Předem je třeba zmínit, že kalkulace se počítá za celý rok, s tím, že ceny za rádiové a SMS kampaně jsou rozděleny dle samostatných kampaní. Kdežto kampaně v novinách, na veletrzích, či distribuce letáků probíhaly průběžně po celou dobu, tudíž nelze spočítat ceny pro jednotlivá období. Kalkulaci lze vidět v níže uvedené tabulce 4.5.

Tab. 4.5: Kalkulace náborových kampaní

Nástroje	1. kampaň	2. kampaň	Cena [Kč]
Rádia	114 600	84 400	199 000,00
SMS	26 750	55 650	82 400,00
Obecní noviny			44 300,00
ZIKADO - inzertní noviny			69 000,00
Veletrhy			44 700,00
Celková cena			439 400,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle tabulky 4.5 lze zjistit celkovou kalkulaci nákladů, která činila **439 400 Kč** za období trvání náborových kampaní. K tomu je třeba připočítat cenu za placené příspěvky na sociálních sítích, tisk letáků a také peníze pro PR agenturu. Při rozkladu cen tvoří největší položku rádia, kdy bylo potřeba nahrát spot, nejčastěji s televizně známou osobností, která má poutavý hlas. U rádia se jednalo o celkovou částku **199 000 Kč**. Dále jsou to SMS zprávy, které byly zajišťovány skrze nasmlouvané telefonní operátory, zasílaly se vybranému množství lidí v dané věkové kategorii a ve vybraných okresech. Konečná cena za tuto službu byla **82 400 Kč**. Dalšími položkami bylo inzerování skrze noviny, ať už se jednalo o inzertní noviny Zikado nebo obecní noviny, kdy sumárně vyšly na **113 300 Kč**. Poslední položkou byly veletrhy, kterých se společnost zúčastnila za uplynulý rok, vyšly na **44 700 Kč**.

Do celkové kalkulace musíme započítat ještě další položky, jelikož vytvořený reklamní spot vychází na **3 000 až 3 500 Kč**, zřízení speciální telefonní linky znamená další náklady kolem **3 000 Kč** a tvorba letáků taky vyjde na určitou částku. Ovšem společnost má možnost si tisknout letáky na svých vlastních tiskárnách, tudíž by platila pouze za návrh designu, případně by si mohla návrh vytvořit sama.

4.1.4 Referenční program

V současné době je důležitým aspektem snaha motivovat zaměstnance k tomu, aby doporučili své známé a za to byli finančně ohodnoceni. To je také jedním z cílů společnosti Y, která za motivační prvek zvolila odměnu **5 000 Kč**. Odměna je vyplacena všem zaměstnancům, ať už se jedná o kmenové nebo agenturní. Doporučení probíhá pomocí emailu nebo telefonicky na předem určené telefonní číslo.

Zaměstnanci měli možnost se o referenčním programu dozvědět z nástěnek, které se nachází na pracovištích, na interním portálu společnosti nebo také z interní TV, interního časopisu a v neposlední řadě byl zaslán hromadný email všem zaměstnancům.

Při vyhodnocení referenčního programu bylo zjištěno, že je to jeden z nejúspěšnějších zdrojů při získávání zaměstnanců, jelikož současní zaměstnanci se při vidině finanční odměny neostýchají zmínit o možné práci známým. Všichni kandidáti a zaměstnanci jsou evidováni, a pokud nový zaměstnanec vydrží v zaměstnání déle než 3 měsíce, poté je vyplacena tomu, kdo jej doporučil jednorázová odměna 5 000 Kč. Od spuštění první náborové kampaně do konce roku bylo skrze referenční program doporučeno **182 lidí**. Přes výběrové řízení prošlo **62 lidí**, kteří nakonec do společnosti nastoupili a pouze **2** zaměstnanci ukončili pracovní poměr ke konci roku. Pro společnost je tato varianta velmi výhodná, jelikož nevyžaduje žádné náklady pro realizaci a také zapojuje samotné zaměstnance do procesu. Konečný počet zaměstnanců, kteří vydrželi delší dobu než tři měsíce, je **60 nových zaměstnanců**. Odměna, která případně zaměstnancům, kteří doporučili své známé skrze referenční program, vychází na **300 000 Kč**. S ohledem na to, že náborové kampaně probíhající v průběhu roku znamenají nemalý náklad a na fakt, že je potřeba brát ohled na nezbytnost náboru, je tento program stále velmi výhodná varianta, jak získat nové pracovníky.

4.1.5 Výpočet ROI u náborových kampaní

Vzhledem k získaným datům a investovaným penězům do náborových kampaní za rok 2018, je nutné posoudit rentabilitu investic. Na základě těchto dat se vypočítá ROI. Celkový počet reakcí na kampaně bylo 485 osob. Celkový ROI je vypočítán pro všechny získané kontakty. Vzhledem k tomu, že 89 osob neodpovědělo na otázku, odkud se o náborové kampani dozvědělo, nelze u těchto lidí vypočítat ROI. Výpočet ROI je zobrazen v tabulce 4.6.

Tab. 4.6: Výpočet ROI

Nástroje	Počet reakcí	Náklady [Kč]	ROI (%)
Rádia	104	199 000,00	0,05 %
SMS	87	82 400,00	0,11 %
Obecní noviny	40	44 300,00	0,09 %
ZIKADO - inzertní noviny	39	69 000,00	0,06 %
Další nástroje	126	44 700,00	0,28 %
Nezodpovězeno	89		
Celkem	485	439 400,00 Kč	0,11 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z dat, které byly propočteny lze vyčíst, že celkový ROI za kampaně, které proběhly v roce 2018, byl 0,11 %. Procenta, která jsou vyšší než nula, znamenají zhodnocení investice. Investice může být považována za navrácenou. Vzhledem ke zkušenostem s náborovými kampaněmi lze považovat za doporučené ROI u většiny nástrojů, hodnotu mezi 0,3 – 1,5 %. Tato hodnota vychází ze zkušeností dodavatelů služeb. Ovšem je těžké posuzovat doporučené ROI v době velmi nízké nezaměstnanosti v regionu, jelikož je náročnější oslovit požadované množství uchazečů. Záleží také na dopadu, který náborové kampaně měly. Ten může mít velký význam při zvýšení povědomí o společnosti, tudíž počet reakcí není až tak směrodatný. Ohled je třeba brát i na to, že při vypočítání celkových nákladů se nebraly v potaz nepřímé náklady jako objednávky kampaní, cena za vytvoření reklamního spotu nebo návrh reklamního letáku. Tyto položky nejsou až tak významné z hlediska vyhodnocení proběhlých kampaní.

5 Syntéza a doporučení

Kapitola je zaměřena na syntézu a doporučení, které vyplývají ze zjištěných informací z předchozích náborových kampaní a zároveň budou navrženy nové podněty na inzerování náborové kampaně v následujícím roce. Hlavním cílem je zasáhnout, co největší množství lidí při peněžní částce, která bude společností Y schválena. Přihlédnuto je i ke stavu nezaměstnanosti v regionu.

Z uskutečněných kampaní si lze vzít příklad do dalších let, kdy budou probíhat další náborové kampaně. Po zhodnocení nejvíce efektivních náborových nástrojů, které poutají velké množství lidí z cílové oblasti, si společnost může sestavit pro ni nejvíce vhodný postup pro následující roky.

Nejvíce poutavý nástroj bylo rádio, které lidé poslouchají, ať už v práci, při řízení auta nebo doma. Konkrétně nejvíce efektivní v Moravskoslezském kraji je **Frekvence 1 a Hitrádio Orion**. Překvapivě vysoko se umístily také inzertní noviny ZIKADO, které oslovily velkou část uchazečů. Potvrdilo se také, že velmi čtené a sledované jsou obecní noviny umístěny ve vybraných obcích v regionu. Společnost se cíleně zaměřila na obce, které jsou v blízkosti sídla a zároveň je zde i potenciál nových zaměstnanců, kteří nemají zaměstnání nebo jej chtějí v brzké budoucnosti změnit. Většinou jde o vidinu lepšího podnikového klimatu, vyšší mzdy nebo možnosti kariérního růstu. K celkovému vyhodnocení je přiložena tabulka 5.1 značící efektivitu všech nástrojů náborových kampaní.

Tab. 5.1: Zhodnocení efektivit nástrojů náborových kampaní

Zdroje	Počet uchazečů	Procentuálně
Rádio	104	26,27 %
SMS	87	21,97 %
Informace od známých	33	8,33 %
ZIKADO	39	9,85 %
Obecní noviny	40	10,10 %
Úřad práce	8	2,02 %
Sociální síť (internet)	28	7,07 %
Letáky	57	14,39 %
Celkový počet zodpovězení	396	100,00 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka značí pouze uchazeče, kteří zodpověděli na otázku, odkud se o náborové kampani dozvěděli. Tato data jsou pro společnost nejvíce směrodatné k tomu, aby posoudila, který nástroj se nejvíce osvědčil, a který je možné z dalších kampaní odstranit. Můžeme vidět, že počet lidí, kteří se za půl roku přihlásili, bylo 396, což stále znamená pro společnost velkou perspektivu pro další roky. Počet nezaměstnaných v regionu je kolem 40 000 osob. K tomu lze připočíst zaměstnané lidi, kteří hledají novou práci, ať už kvůli možnosti kariérního růstu, výši mzdy nebo možnosti pracovat v osvědčené společnosti. To vše znamená velké množství potenciálních uchazečů. Proto je vhodné zvolit takovou formu propagace, která je bude schopna zaujmout. Z uplynulého roku lze odhadnout, že většina lidí reaguje na rádio a SMS zprávy, v čemž lze spatřit další potenciál pro získávání nových zaměstnanců. Na druhou stranu obavy mohou nastat u novin. Obecní noviny a Zikado, které byly dosti efektivní v předchozích kampaních, už nemusejí mít tak velký dopad i v dalším využití. Proto je vhodné je částečně omezit a využít jiné náborové nástroje, které přilákají opět další osoby zajímavější se o práci.

Na základě zhodnocení by bylo vhodné rozdělit nástroje do jednotlivých kvartálů v roce. Pro každý kvartál by byl určen nástroj, který by působil na lidi různé věkové kategorie. Velký potenciál lze vidět v sociálních sítích a využití internetu. K tomu lze využít společnosti na online marketing, který je v dnešní době velmi populární a pomůže s přípravou náborových kampaní. Výhodné je i nadále využívat referenční program, který motivuje zaměstnance k doporučení svých známých za finanční odměnu. Tito zaměstnanci pak sami dbají na to, aby jejich známý pokračoval v práci a snažil se docházet pravidelně do zaměstnání. Což bývá problémem u lidí, kteří nebyli zvyklí na pravidelný pracovní režim. Zároveň budou uvedeny a navrženy i další varianty, které lze využít při získávání nových zaměstnanců.

5.1 Návrh náborové kampaně při určeném budgetu

Ve spolupráci se společností Y byl navržen budget, s kterým lze pracovat pro rok 2019 a za cíl bylo vytvořit, co nejefektivnější náborovou kampaň, která bude znamenat příliv nových uchazečů o zaměstnání. Dohodnutá částka byla **760 000 Kč**. Schválené finanční částky pro jednotlivé náborové nástroje, které by nebyly v plné výši využity, by byly alokovány mezi další nástroje. Vzhledem k tomu, že náborová kampaň v předchozím roce neprobíhala po celý rok, musel se rozpočet pro další rok zvýšit. Celkový rozpočet pro následující rok je zobrazen v tabulce 5.2, která je přiložena níže, a jsou zde zobrazeny jednotlivé položky, které by byly zahrnuty v náborových kampaních.

Tab. 5.2: Navržený rozpočet pro rok 2019

Nástroje	Náklady	Počet za rok	Celkové náklady [Kč]	Poznámka
Rádiový spot	25 000	4	100 000	Rádiové spoty (Frekvence 1, Rádio Orion)
Obecní a inzertní noviny	15 000	4	60 000	Střídavě využívat obecní noviny a inzertní noviny
Letáky	62 500	2	125 000	Distribuce letáků do schránek
PR agentura	245 500	1	245 500	Webové stránky, sociální síť a vytvoření chatbota
Billboard	5 000	2	10 000	Billboard na vysoce frekventovaném místě (blízko sídla společnosti)
Vytvoření videí	52 000	1	52 000	Videa se zaměstnanci, případně známé osobnosti
Veletrhy	50 000	1	50 000	Účast na veletrzích práce
Dárky	35 000	1	35 000	Dárkové předměty pro veletrhy a úřady práce
Railreklama	27 500	3	82 500	Inzerce na vlakových nástupištích (kalkulace pro variaposter)
Celkem			760 000,00 Kč	

Zdroj: Vlastní zpracování

Úkolem bylo vejít se do plánovaného rozpočtu pro daný rok. Vzhledem k ceně rádiových spotů v předchozích náborových kampaních a zároveň s ohledem na počet rádií, které byly využity, je stanovený budget pro jeden měsíc **25 000 Kč**. Je přihlédnuto k okolnosti, že v současné kampani budou využity pouze dvě rádia, a to Frekvence 1 a Hitrádio Orion, které se v minulosti osvědčily. Kampaně budou probíhat ve čtyřech měsících, vždy 14 dní nepřetržitě a každý den bude vysíláno sedm reklamních spotů. Návrh je uskutečnit vysílání vždy uprostřed jednotlivých kvartálů. To znamená v období února, května, srpna a listopadu. V případě února a srpna by se jednalo o druhou polovinu měsíce. Naopak u května a listopadu by byl rádiový spot vysílán v první polovině měsíce.

Dalším nástrojem, který lze využít je průběžná inzerce skrze obecní a inzertní noviny. Dle předchozích kampaní, již tato varianta vyčerpala velkou část svého potenciálu, a proto je nutné snížit objem inzerování skrze noviny a zaměřit se na jiné nástroje. Přesto, ale má své místo jako osvědčená varianta v náborové kampani. Inzerování by probíhalo začátkem každého kvartálu. Důležité je vyhnout se duplikaci s rádiem. Náklady, které vznikají při inzerování v novinách, vycházejí měsíčně na **15 000 Kč**, s ohledem na inzerci čtyřikrát do roka by celková

částka byla **60 000 Kč**. Zikado neboli inzertní noviny vyvolaly, až překvapivě velkou vlnu reakcí, proto je potřeba jej nadále využívat. Ovšem je nutné současně využívat také obecní noviny a skloubit inzerci dohromady, aby zasáhla další část obyvatel regionu. U obecních novin by bylo ideální ponechat současné obce, kde probíhala inzerce i v předchozím roce, to znamená Havířov, Orlová, Bohumín, Frýdek-Místek, Karviná, Hlučín a Ostrava. Dle konečné vyjednané částky, by bylo možné některé obecní noviny vyloučit, případně střídavě inzerovat v různých městech.

Variantou, kterou lze využít v každé kampani je distribuce letáků přímo do schránek obyvatel v MSK. Cílem je dostat do širokého povědomí lidí informace o společnosti, jakožto významném a spolehlivém zaměstnavateli a zároveň upozornit na webové stránky, kde lze najít více konkrétních informací k nabízeným pracovním pozicím. Letáky by byly distribuovány dvakrát za rok a celková částka by se vyšplhala na **125 000 Kč**, včetně roznášení, tisku a věcí kolem vytvoření designu. Distribuce by probíhala v únoru a září.

Větší kooperace s PR agenturou může vést k vytvoření lepšího povědomí a zajištění přísunu nových uchazečů. Klíčové je upravit webové stránky, které nejsou v současné době příliš uzpůsobeny požadavkům uchazečů. Vytvoření kvalitních webových stránek, které by odpovídaly požadavkům společnosti a také byly přehledné pro případné uchazeče. To znamená spolupráci s podnikem, který zajišťuje online marketing. Zároveň by bylo nutné zajištění správy sociálních sítí a umístění vytvořených videí. S tím by mohla pomoci PR agentura, která ví, jak správně na lidi zapůsobit. Nástroj, který pomůže s usnadněním práce náborářů, je takzvaný chatbot, který je v současné době velmi využíván na několika portálech, příkladem lze uvést stránky Slevomatu. Tato vychytávka by mohla pomoci při náboru, kdy by se využívalo automaticky generovaných odpovědí na často se opakující otázky. Výsledkem by byla okamžitá reakce na kladené otázky a přiblížení jednotlivých pracovních pozic uchazečům. Současně by tento chatbot mohl postupně začít fungovat i na sociálních sítích, kde by také odpovídal na dotazy. Pro bližší informace, které by nebylo možné automaticky zodpovědět, by se uchazeč spojil přímo s náborářem. Celkový projekt spojený s PR agenturou by počítal s rozpočtem **245 500 Kč**. To by znamenalo největší položku v celkovém rozpočtu, ale také možnou největší reakci uchazečů. Součástí ceny by byly všechny výše zmíněné položky.

Za zkoušku stojí vyvěšení reklamy na frekventovaných místech, kde by byla reklama na očích. Příkladem může být vyvěšení na billboardu. Cena za tento billboard ve vybrané oblasti by se pohybovala kolem 5 000 Kč za měsíc. Pokud by společnost chtěla vyzkoušet tento druh

propagace, pak by bylo optimální inzerovat dva po sobě jdoucí měsíce za rok. Ideální by byly měsíce před letními prázdninami a celková cena by byla **10 000 Kč**.

Vytvoření videí sloužící k propagaci společnosti. Tento nástroj byl v uplynulých náborových kampaních využíván jen ve velmi malém rozsahu. Ale dle vzoru ostatních společností hojně využívaný prostředek pro vytvoření povědomí o společnosti. Možnost umístit na FB stránky, do reklam, na Youtube, či na web společnosti je velmi výhodná. V těchto video spotech by byli využiti současní zaměstnanci, kteří by hovořili o zaměstnavateli, výhodách a benefitech, které společnost nabízí a o možnosti kariérního růstu. Důležité je vytvoření videa, které by zaujalo. Ať už by ve videu byli současní zaměstnanci nebo také známá osobnost, která by propagovala společnost jako ideálního zaměstnavatele v regionu. Pokud by byla hlavní tvář spotu známá osobnost, mohlo by to mít na uchazeče určitý emoční vliv. Tento prostředek byl použit v náborových kampaních jiných společností, a proto je vhodnou inspirací k využití. Video se známými osobnostmi mají velkou míru zhlédnutí a přináší možnost nových potenciálních uchazečů. Vyčleněná částka na tvorbu videí je **52 000 Kč**.

Účast na veletrzích práce je nezbytnou součástí náboru, jelikož je nutné zacílit na absolventy, ať už středních nebo vysokých škol. Potřebné je více se orientovat i na absolventy s vyučením nebo maturitou, kteří jsou ochotni po skončení školy ihned nastoupit do zaměstnání a jsou orientováni na specifické profese. Tito absolventi mají předpoklad vydržet ve společnosti několik let, a tudíž by nevznikly problémy s nedostatkem zaměstnanců. Prosperující společnost může posloužit jako odrazový můstek pro začínající kariéru uchazečů, což je velmi významný motivační prvek. Účast na veletrzích práce vychází na **50 000 Kč** za rok. Nedílnou součástí veletrhů jsou také dárkové předměty, které jsou rozdávány účastníkům veletrhu. Mezi dárkové předměty můžeme zařadit například tašky, tužky, klíčenky, drobné výrobky z plastu nebo poznámkové bloky. Zároveň jsou tyto předměty distribuovány také na úřadech práce. Celková vyčleněná částka je **35 000 Kč**.

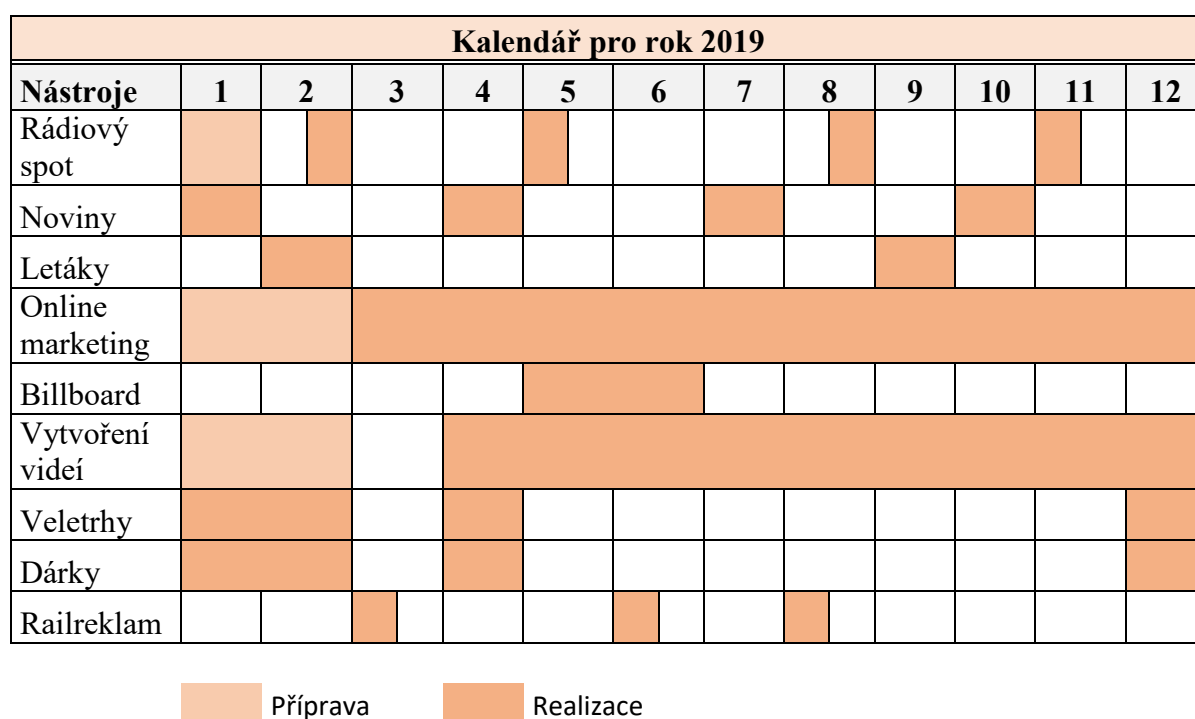
Poslední položkou je railreklama, která také stojí za zmínku, jelikož bývá umístěna na frekventovaných místech, kde se pohybuje velké množství lidí. Tento nástroj je více zmíněn v následujícím textu, kde je podrobně popsána možná výhoda využití. Částka za tři měsíce reklamy na pěti nosičích je **82 500 Kč**.

Důvodem odstranění SMS zpráv, i přes to, že byly poměrně úspěšné v předchozím roce, je ten, že již splnily svůj účel. Je zde předpoklad, že v dalším roce by už nemusely vyvolat

takový ohlas, jelikož lidé již touto formou byli informováni. Možnost inzerce skrze SMS zprávy lze využít v roce 2020, kdy nebudou mít lidé v povědomí zprávy z předchozího roku. To znamená novou možnost oslovení nových uchazečů, jelikož poslední SMS kampaň proběhla v říjnu roku 2018.

Časový harmonogram

K realizaci návrhu náborové kampaně je potřeba si určit časový harmonogram, kdy budou jednotlivé nástroje využity. U vybraných nástrojů je také určen potřebný čas na přípravu. V níže uvedeném obrázku 5.1 lze vidět dobu inzerování.



Obr. 5.1: Časový harmonogram (Zdroj: Vlastní zpracování)

Tento kalendář je grafickým vyjádřením slovního popisu, který lze vidět výše. Položkou, která není v obrázku zobrazena, jsou dárky, jelikož ty se rozdávají, buď na veletrzích práce, nebo při dalších akcích organizovaných zaměstnavatelem. Zároveň jsou zde vyznačeny položky přípravy, které jsou zvýrazněny světlejší barvou. Kdežto položky realizace jsou vyznačeny barvou tmavší.

Tento návrh náborové kampaně vyžaduje k realizaci určité lidské zdroje. Soudě podle předchozích kampaní je potřeba pro zajištění celé kampaně jeden člověk, který se bude starat o její realizaci. Tomuto vedoucímu kampaně by byli nápomocni lidé z nákupu, kteří sjednávají

finální částky za jednotlivé nástroje náboru. A souběžně by byla velmi důležitá spolupráce s PR oddělením ve společnosti a PR agenturou. Tento vedoucí náboru by měl za úkol realizaci plánovaných nástrojů v předem připravených termínech. Také by měl dohodnout částky za realizaci, které by měly být v souladu s plánovaným budgetem. S tím souvisí také nutnost sjednání a absolvování schůzek. Záležitosti kolem náboru a absolvování pohovorů s kandidáty by zajišťovali další náboráři působící ve společnosti.

Pro přehlednost je zde zobrazen výčet jednotlivých nástrojů, které by mohly být využity v dalším roce. Vychází se primárně ze zkušeností z předchozích kampaní a zároveň jsou zohledněny poznatky z úspěšných kampaní jiných společností. Konkrétně se jedná o využití těchto nástrojů:

- rádiový spot vysílaný ve 2 rádiích (Hitrádio Orion a Frekvence 1),
 - vysílání 7 reklamních spotů denně,
 - vždy 14 dní nepřetržitě,
 - měsíce určeny pro vysílání jsou únor, květen, srpen a listopad,
 - celková cena – 100 000 Kč,
- inzerce v obecních a inzertních novinách,
 - inzerce začátkem každého kvartálu (leden, duben, červenec, říjen),
 - u obecních novin ponechat obce z předchozích kampaní,
 - celková cena – 60 000 Kč,
- distribuce letáků do schránek,
 - distribuce dvakrát do roka (únor, září),
 - informace o společnosti a upozornění na webové stránky,
 - celková cena – 125 000 Kč,
- spolupráce s PR agenturou a vytvoření chatbota,
 - úprava webových stránek,
 - zajištění online marketingu,
 - příprava v prvních měsících (leden, únor) a realizace od března až do konce roku,
 - celková cena – 245 500 Kč,
- vyvěšení reklamy na billboardu,
 - vyvěšení reklamy v květnu a červnu,
 - celková cena – 10 000 Kč,

- vytvoření videí propagující společnosti,
 - propagace skrze zaměstnance nebo známou tvář,
 - příprava v prvních měsících roku (leden, únor), v dubnu následná realizace a umístění videí na internet,
 - celková cena – 52 000 Kč,
- účast na veletrzích v MSK,
 - účast na veletrzích v MSK,
 - zacílení na absolventy odborných učilišť, středních nebo vysokých škol,
 - celková cena – 50 000 Kč,
- tvorba dárkových předmětů,
 - souvisí s veletrhy práce,
 - celková cena – 35 000 Kč,
- využití railreklamy,
 - inzerce ve třech měsících (březen, červen, srpen),
 - umístěno na pěti nosičích v MSK,
 - celková cena – 82 500 Kč.

5.2 Zefektivnění náborových kampaní

Budou navrženy možnosti nástrojů, které lze pro další kampaně využít. Tyto možnosti budou sloužit pro další roky, kdy bude vyžadován intenzivní nábor nových zaměstnanců. Dle zkušeností jiných společností, či využitých poznatků budou rozepsány jednotlivé varianty inzerce.

Klíčové je dobré spojení s agenturami práce. V momentální situaci je sjednána spolupráce s třemi agenturami. Potřeba je průběžně si dělat analýzu, jak propagují a kolik dodávají zaměstnanců do společnosti. V případě, že výsledky nebudou odpovídat předchozím představám, je třeba přemýšlet o změně agentury, či o jiné alternativní variantě, která by pokryla chybějící počet zaměstnanců. Alternativou mohou být pracovníci ze zahraničí, ať už se jedná o pracovníky z Ukrajiny nebo jiných přilehlých zemí, kteří hledají práci. Zde je ovšem nutné mít osvědčenou agenturu, která zprostředkovává tento druh práce. Hrozí riziko, že noví zaměstnanci budou nespolehliví, nebudou chodit do práce, či s nimi budou jiné problémy. Rizikem je také jazyková bariéra mezi zaměstnanci.

Větší zapojení PR agentur, které jsou v dnešní době nezbytným prvkem při procesu marketingu, příkladem Bison & Rose nebo AMI Communications. Slabinu má společnost momentálně na webových stránkách, na kterých je třeba zapracovat. Součástí této změny je vytvoření chatbota na webových stránkách. Slouží jako nástroj k usnadnění náboru zaměstnanců na bázi umělé inteligence. Rychle reaguje na dotazy uchazečů a urychluje celkový proces. Zároveň je důležité se více zaměřit na sociální sítě, kdy by se mělo využít potenciálu videí, které sleduje nepřehledné množství lidí. Především se jedná o zasažení velkého okruhu mladých lidí, kteří jsou pro společnost velmi důležití. Z předchozích kampaní lze odhadnout, že společnost málo inzeruje své firemní stránky. Proto je potřeba stránky více přizpůsobit novým uchazečům, s čímž pomůže PR agentura.

Myšlenkou, která by mohla vyvolat velkou reakci uchazečů, může být vytvoření virálního videa se známou tváří, která přiláká zájemce o nové zaměstnání. Zde je potřeba důkladně promyslet, kdo by měl být představitelem a co by mělo být ve videu zobrazeno, aby se jednalo o chytlavý inzerát. Zajímavým by mohlo být spojit zaměstnavatele se známou osobností Moravskoslezského kraje, která má k němu spojitost. Jako námět k inspiraci může posloužit video s Alešem Hárou, který propagoval společnost Generali. Zde se jedná o náborovou kampaň „Pojďte s námi do TROJKY“. Jednalo se o kampaň zaměřenou na nábor pojišťovacích agentů. Primárním cílem bylo změnit negativní pohled na pojišťovací agenty a zacílit na kandidáty jiným, neotřelým způsobem. Kampaň měla skvělé výsledky a to přes 11 000 zhlédnutí, 1 500 vyplněných formulářů a přes 50 nabitých pojišťováků. Přitom náklady na tuto kampaň byly 270 000 Kč.

Pro společnost Y je důležité najít osobnost, jenž má vztah k regionu a zároveň by byla tedy schopna zaujmout kandidáty v MSK. Vhodné je zvolit energickou a veřejně kladně hodnocenou osobnost. Příkladem může být **Michal Kavalčík**, jinak známý jako Ruda z Ostravy. Tento rodák z Českého Těšína je známým hercem, zpěvákem nebo moderátorem. V současné době působí jako rozhlasový moderátor v rádiu Kiss. Jeho vizáž a neotřelý styl by mohl kladně zapůsobit na potenciální uchazeče. Dalším, kdo by tuto roli jistě zvládl je herec **Miroslav Etzler**, který je známý z několika českých filmů nebo seriálů. Jeho hlas je znělkou a upoutávkou v Radiožurnálu. To může být jedna z velkých výhod, jelikož má již s touto formou propagace zkušenosti. Rodákem z Ostravy je také **Richard Krajčo**, který je známý jako zpěvák skupiny Kryštof. Současně je to herec, který účinkuje v divadlech nebo ve filmech. Jedná se o velmi oblíbenou osobnost, která by mohla vyvolat zájem potenciálních kandidátů. Poslední variantou, která stojí za zvážení, je oslovení písničkáře **Jaromíra Nohavici**. Tento

zpěvák je kladně hodnocen v celém regionu a lidé jej mají rádi. Ovšem, zde může nastat problém toho, že pan Nohavica, již nebude mít zájem o tuto formu propagace. Proto je pravděpodobně výhodnější oslovit jednoho z předchozích adeptů. Pokud budeme kalkulovat s částkou kolem **250 000 Kč** za náborovou kampaň a obdobnou odezvou jako společnosti Generali, stojí jistě tento druh propagace za vyzkoušení.

5.2.1 Railreklama

Variantou, kterou může společnost využít pro inzerování je inzerce na nádražích, případně přímo ve vlacích Českých drah, či jiných vlakových dopravců. Na perónu existují reklamní tabule, na kterých lze propagovat náborové kampaně, a jsou snadno viditelné všem, kteří cestují vlakem. V tomto případě je nutné ověřit frekventovanost na vlakových nástupištích. Velmi frekventovanou stanicí je například Ostrava-Svinov, případně stanice, odkud lidé do Ostravy dojíždějí, ať už se jedná o Český Těšín, Karvinou nebo Frýdek-Místek. Zároveň je důležité zjistit, kolik taková reklama může stát, pokud by společnost chtěla inzerovat alespoň 14 dní ve třech měsících. Celková částka za tento druh inzerce je uvedena níže.

Společnost, která zajišťuje railreklamu je RAILREKLAM, spol. s r.o. působící od roku 1991. Umožňují venkovní reklamy na nádražích, ale také ve vlacích ČD nebo také na železničních mostech. Variantou, která by byla nejvhodnější pro náborovou kampaň, by bylo využití variaposter, což je tabule o velikosti 252 x 119 cm ve výši očí, nacházející se na nástupišti. Bývají umístěny na nejfrekventovanějších místech nádraží.

Ideální využití by bylo v Moravskoslezském kraji, kde je počet cestujících denně zhruba 64 782 a základní cena reklamy je 52 000 Kč na 60 ks nosičů za 14 dní inzerce. Z toho jeden kus nosiče vychází **5 500 Kč** za měsíc a k tomu se musí připočítat cena tisku, což je **10 400 Kč**. V případě, že by společnost chtěla inzerovat na jednom nosiči po dobu 14 dní ve třech měsících, částka by se vyšplhala na 16 500 Kč. Z toho vyplývá, že kdyby společnost byla ochotna inzerovat ve třech měsících na pěti nosičích reklamy a zároveň by byl zaplacen tisk, celková cena by činila **92 900 Kč**. Vhodné by bylo využít tuto inzerci minimálně ve třech měsících, pokaždé na jiných vlakových nádražích, a tím také ověřit, které se nejvíce vyplatily. Navrhována je inzerce na frekventovaných vlakových nádražích. Může se například jednat o nádraží Ostrava-Svinov. Zároveň je důležité si se společností zanalyzovat, které vlakové nádraží jsou nejefektivnější z předchozích zkušeností. Po dohodě se společností a výběru nejvhodnějších ploch, by konečná kalkulace ceny za inzerování po dobu 42 dnů za rok mohla

vyjít na konečných **82 500 Kč**, které by byly ve shodě s plánovým budgetem na další rok. V budgetu není započítána cena tisku, která se nepojí s plánovaným rozpočtem pro položku railreklamy. Měsíce, kdy by probíhala inzerce, by byly březen, červen a srpen.

Ke shrnutí poznatků k této variantě slouží následující položky, které byly uzpůsobeny požadavkům na inzerování:

- 14 dní inzerce ve třech měsících (konkrétně březen, červen, srpen),
- cena za jeden nosič vychází v MSK na 5 500 Kč měsíčně,
- nutnost inzerovat na pěti nosičích v měsíci,
- celková cena by činili **82 500 Kč**,
- možnost vyjednání nižší ceny, v případě pravidelné inzerce skrze tuto společnost.

Vzhledem k poměrně vysoké ceně inzerce na výše zvolených tabulích, je možné po konzultaci se společností nabízející railreklamy, zvolit jinou variantu reklamy. Ať už se jedná o nepřeborné množství variant reklam umístěných na nádražích, ve vlaku, či na veřejných prostorech mimo nádraží.

6 Závěr

Personální oddělení společnosti mělo nelehký úkol popasovat se s náborovým procesem, který v takovém rozsahu ještě nebyl realizován. Důležité je být atraktivní pro uchazeče a zároveň stále přicházet s novými nápady, jak zaujmout další skupiny lidí a zvýšit povědomí o společnosti jako o stabilním a spolehlivém zaměstnavateli v regionu. Cílem práce bylo určit efektivitu jednotlivých nástrojů náborové kampaně ve společnosti Y, která sídlí v Moravskoslezském kraji. Všechna data potřebná k výsledné studii byla získána s pomocí společnosti.

V teoretické části byly vymezeny základní pojmy týkající se převážně lidských zdrojů, které se pojí s tématem práce. Dalšími neméně důležitými pojmy, které jsou nedílnou součástí práce, jsou získávání a výběr pracovníků, nábor zaměstnanců a popis nástrojů náborových kampaní. Byla představena společnost Y, kde byly poskytnuty základní údaje, včetně historie, podnikové struktury a podnikatelského prostředí společnosti.

Praktická část byla zaměřena na vyhodnocení efektivnosti náborových kampaní, které ve společnosti proběhly. Jednotlivé nástroje byly popsány a vyhodnoceny, následně bylo zanalyzováno několik dalších důležitých ukazatelů, jakými byly věk nebo vzdělání. Poté byly kampaně zalkulovány a podle této kalkulace byl navržen rozpočet na další rok, který může sloužit jako inspirace pro možné využití. Zároveň byly zhodnoceny další varianty propagace, které by mohly zapůsobit na větší množství lidí, než tomu bylo v předchozím roce. Důležité je si rozvrhnout, na jaké uchazeče chce společnost zacílit. V dnešní době je důležité zacílit na mladší vrstvu skrze sociální sítě, společně s nabídkami práce přes pracovní portály a webové stránky.

Získaná data z náborových kampaní dávají možnost zhodnotit, jak moc byla společnost ve svých aktivitách úspěšná. Zároveň je nutné podotknout, že v současné době jsou společnosti vděčny za každou reakci na inzerci vybraných odborných profesí. Jelikož spousta lidí přestává mít zájem pracovat manuálně a spíše se soustředí na práci v administrativě. Pro společnost Y, jejichž výroba je zaměřena na těžký průmysl, je podstatné mít valnou část zaměstnanců v dělnických profesích. Proto je důležité vytvořit takové podmínky pro nové uchazeče, aby je nabídka práce zaujala, motivovala a oni byli následně ochotni pracovat za daných pracovních podmínek. S tím souvisí také vytvoření dobrého povědomí o společnosti jako o kvalitním a spolehlivém zaměstnavateli v regionu.

Stále bude nutné poohlížet se po nových zaměstnancích, kteří by vykonávali práci těch, kteří odcházejí postupně do důchodu. S přihlédnutím k velké míře automatizace v průmyslu, lze očekávat, že postupně řadu profesí zastoupí roboti, či počítače. Ovšem i tak je nutné mít dostatečný počet zaměstnanců, kteří budou vykonávat ty profese, které nelze nahradit. Nově přijatí zaměstnanci by mohli mít možnost se postupně zaučit na nové pracovní místo, které by v budoucnu mohli vykonávat.

Ze získaných dat bylo zjištěno, že počet uchazečů, kteří se přihlásili do náborových kampaní za rok 2018, byl 485 osob. Náborové kampaně cílily na dělnické profese, o čemž svědčí i počet uchazečů o tyto pozice, a to konkrétně 479 kandidátů. Nejvíce efektivním nástrojem bylo rádio, SMS zprávy a letáky, které vzbudily největší počet reakcí. Zároveň bylo zjištěno, že věková skladba všech uchazečů je nižší než momentální stav ve společnosti, což značí dobrý signál pro náboráře. Většina všech uchazečů měla nejvyšší dosažené vzdělání vyučení, základní školu nebo maturitu. Při zhodnocení ukazatele ROI se ukázalo, že vzhledem k nízké nezaměstnanosti v MSK je na tom společnost po stránce získávání nových zaměstnanců stále dobře. Přesto je zde stále prostor pro zlepšení procesu náboru a efektivnějšímu zhodnocení vložených peněz do náborových kampaní. Dosažené výsledky mohou posloužit společnosti pro další možné využití při náborových kampaních v následujících letech.

Seznam použité literatury

Odborné knihy

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th ed. London: Kogan Page, 2007. 982 s. ISBN 07-4944-631-5.

ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007, 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 144 s. ISBN 978-80-247-1975-7.

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

D'AMBROSOVÁ Hana et al. *Abeceda personalisty*. 4. vyd. Olomouc: Anag, 2011, 416 s. ISBN 978-80-7263-395-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.

FOOT, Margaret, Caroline HOOK. *Personalistika*. Brno: CP Books, a.s., 2005. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: Strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: Motivpress, 2007. 392 s. ISBN 978-80-254-0698-4.

CHAMORRO-PREMUZIC, Tomas a Adrian FURNHAM. *The psychology of personnel selection*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. 284 s. ISBN 978-0-521-86829-7.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

MATĚJKA, Marek, Pavel Vidlař. *Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1972-6.

VACULÍK, Martin. *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NC Publishing, a.s., 2010, 202 s. ISBN 978-80-903858-8-7.

WERTHER, William. B. Jr., Keith DAVIS. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992, 661 s. ISBN 80-85605-04-X.

WÖHE, Günter, Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

Zuzák R., Martina Königová. *Krizové řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

Elektronické dokumenty a ostatní

ANTOŠOVÁ, Mária. Marketing – mix v personalistice. *Moderní řízení* [online]. 2005, roč. 40, č. 11, s. 42-44. [cit. 2018-12-25]. ISSN 0026-8720. Dostupné z: [http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000_d&&article\[id\]=17165710](http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000_d&&article[id]=17165710)

KLIMENTOVÁ, Lenka. *Personální management verzus personální marketing* [online]. 2008 [cit. 2019-02-04]. Dostupné z: <http://www.law.muni.cz/sborniky/dp08/files/pdf/financ/klimentova.pdf>

KRÁLÍKOVÁ, Alena. Dobrý marketing přispívá ke konkurenceschopnosti. *HR Forum* [online]. 2011. [cit. 2019-02-04]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/dobry-hr-marketing-prispiva-ke-konkurenceschopnosti/>

RETEL.cz - TREXIMA. *Rozvoj lidí a personální práce* [online]. [cit. 2019-01-27]. Dostupné z: <https://retel.cz/nahled/trexima>

STEINICHOVÁ, Ladislava. Komentář k Zákonu o zaměstnanosti (435/2004 Sb.). In: ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 2019-01-27].

Úřad práce ČR: *Situace v Moravskoslezském kraji* [online]. [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/msk/statistiky>

Seznam zkratk

PR agentura	Public relations agentura (vztahy s veřejností)
4P koncepce	metoda stanovení produktové strategie a produktového portfolia
CV	curriculum vitae neboli životopis
AC	assessment centrum
ROI	rentabilita investic
THP pracovník	technicko-hospodářský pracovník
MSK	Moravskoslezský kraj
Kč	koruna česká
ČD	České dráhy
Tzv.	takzvaně

Seznam obrázků a tabulek

Seznam grafů

Graf 4.1: Míra nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji	37
Graf 4.2: Počet uchazečů o zaměstnání připadajících na 1 volné pracovní místo	38
Graf 4.3: Zhodnocení efektivnosti náborových nástrojů.....	43
Graf 4.4: Věková skladba kmenových zaměstnanců.....	45
Graf 4.5: Věková skladba uchazečů z náborových kampaní.....	47
Graf 4.6: Věková pyramida	48
Graf 4.7: Dosažené vzdělání uchazečů.....	50

Seznam obrázků

Obr. 2.1: Personální strategie	10
Obr. 2.2: Mentální mapa aspektů náboru	23
Obr. 2.3: Fáze pohovoru.....	27
Obr. 4.1: Podíl nezaměstnanosti v jednotlivých okresech	36
Obr. 5.1: Časový harmonogram	61

Seznam tabulek

Tab. 2.1: Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnějších a vnitřních trhů	18
Tab. 4.1: Zhodnocení efektivity náborových kampaní.....	42
Tab. 4.2: Věková skladba ve společnosti	44
Tab. 4.3: Věková skladba uchazečů	46
Tab. 4.4: Roztřídění uchazeči dle nejvyššího vzdělání	49
Tab. 4.5: Kalkulace náborových kampaní.....	53
Tab. 4.6: Výpočet ROI	55
Tab. 5.1: Zhodnocení efektivity nástrojů náborových kampaní.....	56
Tab. 5.2: Navržený rozpočet pro rok 2019.....	58

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);

- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 18. 4. 2019



.....

Bc. Jakub Drábek

Seznam příloh

Příloha č. 1: Náborový leták

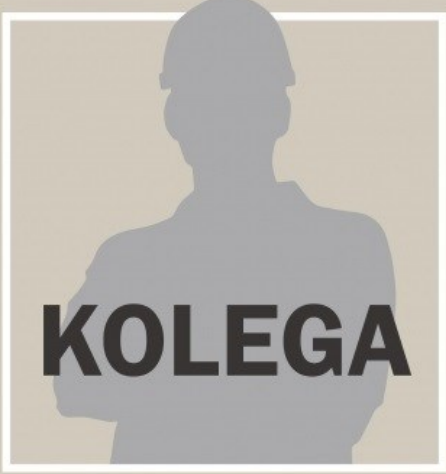
Příloha č. 2: Propagace náboru

Příloha č. 3: Propagace referenčního programu

Přílohy

Příloha č. 1: Náborový leták

HLEDÁ SE!
ŠIKOVNÝ A PRACOVITÝ



KOLEGA

**JE TI VÍCE NEŽ 18 A JSI V DOBRÉ KONDICI? VÝBORNĚ!
NEMÁŠ DOKONČENOU ŠKOLU? NEVADÍ!**

+ Pět týdnů dovolené, získání profesních průkazů zdarma, dotovaná strava a firemní akce

Pro více informací volejte ZDARMA (pondělí až pátek od 8 do 18h),
kde s Vámi vše probereme a najdeme práci přesně pro Vás!
Nebo pište

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 2: Propagace náboru



NABÍZÍ PRÁCI

+

**Pět týdnů dovolené,
získání profesních průkazů
zdarma, dotovaná strava
a firemní akce**

Pro více informací **volejte ZDARMA**
nebo pište

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 3: Propagace referenčního programu



**ODMĚNA PRO
ZAMĚSTNANCE 5000 Kč!**

Doporučte si svého kolegu a získejte **odměnu** ve výši
5.000,-

Platí pro všechny dělnické pozice.
Odměna platí jak pro agenturní, tak kmenové zaměstnance.

Kontakt telefonicky nebo emailem.

Zdroj: Vlastní zpracování